我的 1989

万润南


World Economic Herald 世界经济导报

追思胡耀邦10年来开拓中国改革大业的非凡胆略和毅力

人民的悼念蕴藏着巨大的改革动力

坚持改革开放 推进民主建设

上海 教授们 对

国际舆论

我的 1989（1）悲剧序幕

1989 年在北京发生的那场风暴，对我、对四通、对赵紫阳、对邓小平、对我们的国家、甚至对我们整个民族，都是一场悲剧。

1989 年 4 月 15 日，胡耀邦因心脏病突发溘然离世，揭开了这场悲剧的序幕。当年他被老人帮用不公正的“非程序权力更迭”手段搞下台，民众对他充满了同情。民间积累的种种怨愤，终于爆发了。

听说北大贴出了铺天盖地的大字报，我预感要出大事，所以第一时间去了北大。我想起了 23 年前，清华园的大字报。啊，久违了，大字报……

我西装革履的挤在熙熙攘攘的大字报区，很引人注目。发现不停有人从不同的角度给我拍照留念，我知道自己被“有关部门”盯上了，便淡然一笑，依旧神闲气定地看大字报。看到一些有文采的句子，不禁莞尔。至今印象深刻的，有这样两则：

“该死的不死，不该死的死了！”;

据说原话出自冰心，她在悼念耀邦时说：“我已经 90 了……”，所以“该死的”，很明确是自指。但贴到北大校园里，显然是另有所指。

还有一首改变自《奉献歌》的歌词，其中有这样的句子：“把长寿奉献给小平，把短命奉献给耀邦；把捐赠奉献给邓儿，把彩电奉献给赵子。我拿什么奉献给你呢？我的苦难的百姓。”

有人贴出了一份错误百出的关系图：其中把贾春旺编派为贾廷三的儿子，万润南则被指为万里的儿子（侄子）。我无奈地叹了口气。

之前就听到过这种传闻，我曾经感叹过：在中国搞改革真难，连姓什

么都要仔细选择一下。也郑重其事地辟过谣，但无济于事。

1989 年 6 月以后，我到了海外。在洛杉矶巧遇到万里家的老大。我和他开玩笑："哈，有人说我们是本家，不过应该是 500 年前的本家。"

万老大认真地说："我们 500 年前也不是本家。你的那个'万'是真的，我们家这个'万'是假的。'万里'是我父亲参加革命后用的化名。"记不确切了，好像说他们原来姓张。这样的情况，在共产党的老一代里很普遍，例如，李玉家就不姓李，而是姓雷。于光远其实也不姓于，而是姓郁。那时候，好像很兴这一套。

悼念胡耀邦的挽联和大字报很快就贴到了天安门广场。纪念碑的铁栏杆下有这样一副对联：

民主先驱，社稷为先，千秋耀；
开明公仆，天下为公，兴华邦。

从 4 月 18 日开始，北大、人大等北京高校的学生开始走出校门游行，并且在人大会堂前静坐，提出七条要求，并且要求中央领导接见。

七条的大致内容是：

一、重新评价和肯定胡耀邦；

二、彻底否定清除精神污染和反对自由化；

三、领导人及其子女公布财产；

四、解除报禁；

五、增加教育经费；

六、取销限制游行的“十条”；

七、政府领导人就失误公开检讨。

周舵负责的综合计划部和总裁办编发了《消息参考》，随时向我通报社会上的最新动态。这份小报只供极少数人阅读。

4 月 19 日，《世界经济导报》在北京举办了一场悼念胡耀邦的座谈会。与会者有李昌、冯兰瑞（李玉的母亲）、胡绩伟、李锐、严家祺和戴晴等近百人。

《世经导报》把座谈会上的发言整理编发了五个版面，出报前却被江泽民主政的上海市委腰斩，据说江还拍了桌子。但《导报》的总编钦本立表现了凛然的风骨，坚持不同意上海市委的处理意见，宁可被撤销了总编辑的职务。

这位铁骨铮铮的钦老板，和李玉的父母是故交，与四通也关系匪浅。我这里披露一件鲜为人知的往事：四通其实是上海《世界经济导报》

的幕后“金主”之一。其来龙去脉，明天接着交代。



我的 1989（2）钦老板

不知道为什么，钦本立身边的人都称呼他为“钦老板”。在知识分子成堆的地方，这样的叫法并不常见。钦本立是 1949 年的老党员，当时在朝阳大学读法律，因为参加学运被开除。于是到徐铸成那里担任香港《文汇报》驻上海办事处的主任。

李玉的父母曾经在华东地区工作过，应该是在那个时候和钦老板相识。中共建政以后，《文汇报》一度被解散。50 年代毛提出要恢复《文汇报》，找到了创办人徐铸成。徐提出了一个条件，就是要把钦本立请回来。于是，钦担任了《文汇报》的党组书记兼常务副总编，是实际上的一把手。

在 1957 年反右时，《文汇报》是重灾户。毛亲自撰写了《文汇报的资产阶级方向应当批判》。当时徐铸成正率领中国新闻代表团在莫斯科访问，在报社实际主持大鸣大放的是钦本立。结果是徐铸成代钦受过，被打成全国最大的几个右派之一。钦本立则被撤掉了所有的职务。

文革当中，他这个“漏网右派”自然是首当其冲，曾被单独关押了一段时间。据说恢复自由后，连话都不会讲了。他的太太是《解放日报》的资深编辑，不幸在文革中被迫害致死。

文革结束以后，钦本立到上海社科院担任世界经济研究所的党委书记。他利用这个平台，招募人才，办起了一份当时脍炙人口的《世界经济导报》。其视野的开阔、立意的高远、对普世价值的认同和执着、对改革的推动和坚持，是当时新闻界的一朵奇葩，无人能出其右。邓小平的改革开放，出现了许多新事物。在我看来，罗校长办的深圳大学，钦老板办的《世界经济导报》，乃是其中的“极品”。如果非要好事成三，那么，我觉得四通也可以凑一个数。

就像我当年也蹬着三轮平板车去机场提货一样，钦老板在办报初期，还当起了老报童，自己拿了报纸上街去卖。

也许是惺惺相惜吧，钦本立对四通情有独钟。他通过“关系”找到我，这个“关系”，就是我的岳母冯兰瑞。1987 年，钦老板在北京请我岳母吃饭。席间，他一句话说得老太太眉开眼笑。他说：“你们家怎么这么会找女婿？两个女婿都如此优秀？”

老太太很实在，说：“是女儿自己选的，当初我还反对来着。”

回家后，老太太心情大好。而且下了懿旨：要我回请一次钦老板。于是，我作东专门请他吃饭。大家所见略同、心有灵犀、一拍即合。我提议四通和《导报》合办一个广告公司，注册资金 10 万元，收益四通分文不取，全部用来资助他们办报。而且，四通的所有广告都在《导报》做一份，这对他们而言，是一笔不菲的固定收入。

当初，钦老板是从《文汇报》借了两万元起家的。恰好，我们四通也是从四季青借了两万元起家的。《导报》对他，四通于我，犹如是我们自己的孩子，我们之间的合作，实际上也是一种联姻，他们应该有美好的前景。

当 1989 年的风暴来临时，首当其冲，他的《导报》夭折了。他的心疼，我感同身受。

六四以后，我流亡到海外，他一直被软禁。半年以后，他被查出来有癌症，然后住院。坚持到 1991 年的 4 月 15 日，恰好是胡耀邦去世两周年的那一天，钦老板在有关部门的严密监控下悄然离世。

张伟国是《世界经济导报》驻北京办事处的主任，他赶到华东医院的停尸房去送钦老板最后一程。据他说：“当时是整个处于一种戒备状态，医院里里外外武警都出来了。不但是便衣，就是穿了军装的也出来了。”

许多来吊唁的朋友看到华东医院外这么多军警，只好无奈地绕了几圈，知难而退，离开了。

“没有什么人讲话，也没有人献花，也没有花圈，我们也就是在他面前鞠三个躬。”

钦老板走得很寂寞。不仅寂寞，而且很纠结。

据张伟国说："钦本立到生命最后期的时候，在 4 月 10 日前后，他已经是神智都开始恍惚了，当时上海市委宣传部长陈至立，到他的病床前去宣布对他的党纪处分。宣布后弄得钦本立受到的打击相当大。所以我也感觉到很可悲，作为一个共产党的老干部、老同志，最后共产党用这种方式来给他送终，实在是令人发指。"



我的 1989（3）存亡之秋

4 月 22 日，150 余位知识分子发表了一份请愿书，希望中央和学生对话，呼吁政府不要对学生的抗议活动采取暴力手段。我虽然没有签名，但认同，因为这也是我的心愿。

我感觉城门失火，迟早有一天要殃及池鱼。我用一种忐忑的心情，关注着事态每一个细节的发展。

当天，胡耀邦的追悼会按既定程式在人大会堂举行，谢天谢地，没有出什么意外。

4 月 23 日，我从新闻联播中听到赵紫阳启程去朝鲜访问，心头掠过一丝不安。这是一个历史的拐点，每一分钟都可能发生突变，这时候离开关键岗位……我有一种不祥的预感。

本来，胡耀邦的追悼会开过了，学生如果能够趁势收兵，坚持他们的七点要求，从此开始良性的朝野对话，是和平结束这场运动的第一个机会。可惜，这个机会没有被抓住。

当晚，北京市 21 所高校决定成立“学生临时筹备委员会”，北大的学生呼吁全国性罢课。学运方兴未艾，完全没有就此收场的意思。

4 月 25 日，我在公司的干部会上第一次谈到了这场学运。地点是在公司的咖啡厅，到会的有事业部经理以上的干部 45 人。以下是我的讲话：

从悼念胡耀邦开始，学运到今天已经十天了。最初，学生有一个七点要求。最近，又有一个五条，要求保障人权，民主宪法，新闻自由，公布领导人财产，提高教育经费等等。这些要求，政治性很强，并且无限期等待答复。从昨天起全面罢课了。现在，问题变得有点复杂。

怎样对待这样的局面？首先应搞清楚我们四通自己的历史方位——我们的责任是什么？大家都从学生时代过来的。学生敏感、热情、要民主、爱国，是国家的希望。但是学生的要求比较空泛，他们并不清楚自己到底要什么。学运一旦持久，就会给社会带来不安定。据说，长沙有人砸了“五一”路上的商店，西安有人烧汽车……就是说，各种各样的社会力量，会利用学运的机会，纷纷出来，借机发泄自己的不满，甚至是乘机破坏。

对于四通，带来两个方面的影响。一方面，当听到四通人支持他们或四通人向他们捐钱的时候，学生就高喊“四通万岁！”；另一方面，当学生高喊打倒“官倒”的时候，四通也在他们的打倒之列。我看到一张大字报：“官倒——万里的儿子（侄子）——万润南”。看来这些学生不读《经济日报》。夹在政府和学生之间，四通的位置很微妙。处理得好，四通被两边都接受；处理得不好，四通成为两边的打击对象。

上星期，贺光辉问我有没有去看学生游行？我说：第一，没有时间；第二，企业应当是社会的稳定因素。他就没有再追问。

临走时，他又问我关于“八九宪章”的事，我说我和他们没有关系。

看来，我们被两边都接受的可能性不大，成为两边打击对象的可能性却很大。

要劝学生节制。这次运动，政府的应对尽管有些地方偶尔不够意思，但总的表现还是相当宽容的。另外，我党一贯的做法是外松内紧。我注意到，我去北大看大字报，马上有人照相。这也没什么。如果连看都不行，这个国家也就到头了。这几天，有许多人从各种渠道打电话来，提醒我们要谨慎。

在这种形势下，除了公司成立五周年活动照常进行，其他的大型活动统统从简。本来有人想搞一次大型的答谢歌会，我建议最多开一个座谈会，对支持者表示一下意思就可以了，不宜把动静搞得太大。曹思源那里本来准备开第二次修宪讨论会，我也建议缓一缓。

昨天，有一位美国密西根大学的研究生叫李凡，他要搞一个调查，题目是“世界价值观”，说要和四通合作。他认为四通的目标，是要造就中国第一代中产阶级。他们的文化素质、价

值取向是社会的稳定因素。李凡说，你们的社会发展研究所，要成为中产阶级在政治上的代言人。

学生代表了空泛但是激进的要求，我们是实实在在对社会发展有自己的见解、并且实实在在地作贡献，是真正的稳定力量。

我们不是学生的对立面，但也不取简单的支持态度。这是个很复杂、也很敏感的问题。学生一说“倒爷”和教育经费就情绪激动，有一种说法，说四通就是新资产阶级分子。

只有稳定，改革才能按部就班进行下去。社会动乱，首先摧毁的是未来有希望的潜结构。四通就是这样的潜结构。我们刚争取到一点民主，这个民主就被用来反对改革。给深圳立法，这是一件很好的事，但人代会上 40%的人反对。如果再次表决肯定会给否决掉。许多代表都以投否决票为荣。有很多人，口头上赞成改革，但当改革涉及到自身利益的时候，就反对改革。

在这种情况下，我们一定要绷得住劲儿。当中国的大多数人都成为四通这样，中国就有希望了。不要在动乱中把这一点希望也给扫荡光了。

这时候，段永基插话：我们经济上是脆弱的，基本不要介入。

我说：老段是绷得住劲儿的。总的原则是要谨慎，要密切注意各种动向，要作好各种充分准备，包括有人来打砸抢。

1987 年初，有人问我对学生运动的评价，我说，历史是一个进程，我们很难站在一个横断面上来评价它。历史会作出自己的评价。

动荡——任何社会动荡，时间长了一定会影响经济的发展。现在，已经有了影响。据海淀区统计，今年的新产业比去年同期下降了 8.3%。除了四通，其他公司都有大幅度的下降。中关村的十大公司，今年总收入 10303 万元，四通 6093 万元，占总收入的 59%。总利润 787 万元，四通 445.7 万元，占利润总额的 56.6%。

我在香港见到张五常，他向我介绍他的一本新书，书名叫《存亡之秋》，他认为，中国的八十年代，是动荡的年代，而现在则到了关键点，是“存亡之秋”。

但愿我们的四通、我们的国家，能安然渡过这危机四伏的存亡之秋。


人民日报
RENMIN RIBAO
第14900期 （代号1—1）
1989年4月 26 星期三
人民日报社出版

落实治理整顿措施
铁路重点区段治

社论
必须旗帜鲜明地反对动乱

我的 1989（4）风云突变

就在我“存亡之秋”讲话的第二天，4 月 26 日，风云突变，一上班就接到紧急通知，到海淀区开会，传达邓小平的重要讲话。

邓讲话的主题，就是“必须旗帜鲜明地反对动乱”，这也是当天《人民日报》社论的标题。我当时的第一感觉，是八个字：激化矛盾、反应过度。唉，怎么就沉不住气了呢。我知道邓大人是开钢铁公司的，但这一回，显然对形势有误判，硬得既不是时候，也不是地方。

这篇社论的最直接效果，是激发了北京高校学生的 4.27 大游行。这次游行组织得相当好，可以说是声势浩大、秩序井然。

我近距离观察了这次大游行，不是因为对游行本身有兴趣，而是因为我要到人大会堂参加一项活动：“北京市劳动模范、模范集体表彰大会”。在驱车赴会的过程中，有许多机会和游行队伍遭遇。

车到白石桥，我们就被游行队伍堵住了。我注意到他们举的横幅、标语牌和呼喊的口号，既讲策略，又有针对性：

“廉洁的中国共产党万岁！”
“坚决拥护党的正确领导！”
“人民警察人民爱，人民警察爱人民！”

这是策略性。

“和平请愿，绝非动乱！”
“旗帜鲜明地反对贪官！”

这是针对性，针对的是 4.26 社论。

“人民万岁！理解万岁！”
“妈妈，我们没有错！”

这是打感情牌。旁观的市民确实被感动了，纷纷给学生送水、饮料、食物，甚至往学生的口袋里塞钱。

拦阻学生队伍的警察也表现了巨大的克制，这么大的场面，没有发生一起流血冲突，堪称奇迹。当时我很欣慰地认为，经过文革和 1976 年的天安门事件，我们的政府和群众都成熟了。后来的事态的发展，证明我乐观得太早了。

我们七转八绕，好不容易上了长安街，人大会堂前已经是人山人海，我们只好绕道从侧门进入会场。

这是每年五一劳动节前表扬劳动模范的陈规。不过，这次被评为劳动模范的，不仅有传统的掏粪工人，而且有所谓新时代的新人，例如京海的王洪德、信通的金燕静和四通的本人。主席台上就座的，有王震、李铁映、芮杏文、倪志福等人，陈希同在大会上讲了话。给我发奖状的，恰好是我最不心仪的王胡子。在我看来，这都不是好兆头。

相对于会场外的热火朝天，大会堂里的气氛空洞、刻板。陈希同讲得枯燥乏味，我们听得心不在焉，结果是不知所云。现在一点都记不起来，陈市长讲话的片言只语。

大家的心，都牵挂着大会堂外面的风起云涌。我默默地祈祷这次游行能平安落幕，我希望学运就此画一个句号。因为学生游行阻断了交通，我们的营业大厅空空荡荡，日销售额一落千丈。我们平均每天的营业额不能低于 100 万元，否则就是亏损。我希望尽快找到止损点，我相信，没有人比我更想尽快和平结束这场抗争，生怕有人搅了大局。

恰好也是 4 月 27 日那一天，有一位朋友从美国回来，他是专程回来趟浑水的。他叫刘晓波，是四通派车把他从机场接回来的。



我的 1989（5）陈东采访

4 月 28 日，《科技日报》的记者陈东来访，希望我谈谈对学潮的看法。陈东是我们的老朋友了，原来她是科学院团委的干部，后来到社科院新闻所读研，毕业后分配到《科技日报》，是报社年轻人中的大姐大。所以大家就是见面聊天，谈话很随便。下面是这次谈话的录音记录：

首先，学生的正当诉求不等于社会动乱。实际上，学生的行动得到了广大群众的同情和支持。为什么？因为他们满腔热情，充满正义感，对推进改革抱着很大的期望。他们提出的反对腐败，反对“官倒”，这也是广大群众共同的心声；他们担心改革出现停顿，甚至有走回头路的危险，这也是广大群众共同的忧虑；他们希望中国的政治体制改革和经济体制改革进行得更快些、更好些，这更是全体人民共同的心愿。确认了这些，就有了对话的基础。

当然，有些学生的态度可能是“举起右手打倒政府，举起左手打倒倒爷（四通）。”我们也要理解这一点。政府与学生之间，应当通过对话而不是对立、对抗来解决问题。

我们也是从学生时代过来的。一个社会，如果连学生都不发声了，不呼喊了，那么这个社会就没有希望了。所以我们能理解学生的爱国热情和社会责任感。从某种意义上说，我们之所以能顶着种种压力，历尽艰辛创办中国的民办科技实业，在很大程度上正是因为保持了学生时代的这种对美好憧憬的不懈追求。和中关村一条街上的大多数企业家一样，我们是在经过相当长时间痛苦的反思之后，才选择了这样一条道路。曾经有人说，现在的青年学生缺乏责任心，没有追求，是垮掉的一代。这次看到学生如此高昂的爱国热情，让人看到了国家的希望、民族的希望。

但是，无论是经济体制的改革还是民主政治的建设，都不可能一蹴而就，不能企望一次游行、一次对话，在一个晚上解决所有的问题。只能靠我们大家用一点一滴的积累、扎扎实实的努力、一步一步地实现。首先，要营造一个宽松、宽厚、宽容的环境。

社会的稳定需要有一个中坚力量，我们这些企业家应该是社会的稳定因素。许多国家和地区在经济起飞的过程中，都出现过腐败、学运和骚乱。例如南朝鲜，包括台湾、香港，都经历过这样的阶段。因为有一批稳定的中产阶段，他们是社会的中坚，所以乱不起来，最终还是归于稳定。腐败不是改革带来的。改革带来的是繁荣，而繁荣伴生了腐败，腐败是繁荣的阴影。

这十年是我们国家发展历史上最好的十年。虽然有问题，但只有深入、配套改革，才是出路。重要的是生产力的发展，只有经济上去了，通过政治体制改革和法制建设，加强了对权力的监督和制衡，廉政才会有基础。

民主是昂贵的，是要付出代价的。而且民主制度的建设是一个过程。

总之，我们的态度是：企业发展要有安定的社会环境，只有坚持继续改革才能有安定团结。解决问题一定要对症下药，只有这样才能得到大家的支持。

后来陈东把这篇谈话整理后，以《推进改革是安定团结之本》的标题发表在《科技日报》上，后来秋后算账，给她带来了不小的麻烦：她被勒令交代还和我进行了哪些密谋。她曾经是团中央培养的接班人之一，仕途也就此画上了句号。

2011 年 8 月 1 日，相隔 22 年以后，我们有缘在海外再次相聚。她和先生一起到我们村里来作客，当年英姿飒爽的大姐大，已经步入中年。而我，当时刚入中年，现在已经是皓发白须，谈起这段往事，大家不胜唏嘘。

当年我表述的那些观点，在接受陈东采访的第二天，1989 年 4 月 29 日，又向两位访客“老调重弹”了一次。这两位访客，就是刘晓波和吾尔开希。



我的 1989（6）刘晓波

刘晓波后来被官方媒体公开指控为操纵学运的“黑手”，并发表了批判他的长篇文章《刘晓波其人其事》，其中有这样的文字：

“今年 4 月，北京发生动乱后，刘晓波决定提前结束在美国的访问讲学活动，接受‘中国民联’的派遣，于当月 27 日匆忙回到北京，直接插手学潮，极力煽动动乱。四、五月间，他经常奔走于天安门广场与四通集团公司之间，与该公司总裁万润南多次密谋策划，对于动乱的不断升级起了极其恶劣的作用。”

中共的许多官方文章，常常夸大其词，有的地方甚至要反其意而读之。“经常奔走于天安门广场与四通集团公司之间”，其实是“偶尔有过来往”;“多次密谋策划”，其实是“有过一次谈话”;“对于动乱的不断升级起了极其恶劣的作用。”，其实是“为了使学运的和平结束做出了不懈的努力。”

以前我提到过，我和刘晓波初识是在 1988 年初，我们承包云南电子设备厂以后，四通管理学院在昆明开班，曾经邀请他来给我们讲“美学”。他讲话有点结巴，越是结巴的时候，往往言辞越见其精彩。他是那种“语不惊人死不休”的范儿，许多提法惊世骇俗，记得他讲到美国民主女神像手中的火炬的时候，用了一个非常不雅的比喻，引得大家哄堂大笑。

当时，他的妻妹陶宁，是我的英语翻译兼秘书。她原来是北大的英语老师，气质、风度、同

声传译的水平，皆是一流。

4 月 29 日，刘晓波和吾尔开希联袂到四通来找我，地点是在我的办公室。晓波刚从美国回来，我说他是回来“趟浑水”的，那时候他意气风发，挽起了袖子，摆出一副要大干一场的架势。

刘晓波在美国的访问工作本来要到 1990 年才结束，他提前回国的情况，贝岭在《别无选择——记 1989 年前后的刘晓波》一文中有这样的记载：

刘晓波在纽约给他打来电话，“说决心已下，后天就要启程返国，为了不让自己再犹豫，索性买了不能更改日期的机票。”

“我放下电话，立即赶到他的住处，见到他的第一句话是：‘晓波，我为你骄傲。你先走，我随后就到。’此时的他，一扫前些日子的迷惘，有一种罕有的平静，他有些结巴地说：‘贝岭，咱……咱们这时不……不能只待在纽约，我们此生不都是在为这一时刻做准备吗？’”

应该说，他有那种以天下为己任的使命感。

第一次见到吾尔开希，感觉很好：阳光、帅气……而且有灵气。一开口，就和我套近乎：“万总，我以前就找过你，却让你的部下给挡住了……”

“什么事情？”我有点好奇。

“我们想组建一个北京高校联合的文工团，希望能够得到四通的赞助和支持。”

“嗯，不错的想法。不过，先得等大家回到学校，回复正常秩序之后才有可能。”于是，我讲起了和陈东访谈时讲过的那些车轱辘话。在表示对学运的理解和支持之后，开始诉苦：“你看，你们一上街，交通就堵塞，顾客就上不了门，我们就做不了生意。我们的铺面是租来的，要付租金；资金是从银行借来的，要付利息；四通里里外外 2000 多员工，端的是泥饭碗，你们要考虑到我们的承受能力。”

我说，我们原来预计过了“头七”，4 月 22 日耀邦的追悼会开过以后，就可以消停。大家刚想偃旗息鼓，结果出来一个“4.26 社论”，又把大家的火给拱了起来。昨天的大游行组织得很好，看来，大家的情绪一时难以平复，马上就是 “五一”假期，接着又是“五四”70 周年，估计要过了 5 月 4 日才能消停了。

刘晓波当时就向吾尔开希建议，以后不要再搞这种大游行了。应该回到校园里，借这个机会把校园民主搞好。学生成立了自治联合会，教师也可以成立教师联合会。或者教师和学生一起成立校园自治的民间组织，像北大的三角地那样，在师大的校园里也开辟一个类似的自由论坛园地。这个自治会主要是为了争取学生的权益，增加校务的公开性、透明性，学生和教师应该能参加校务管理。

应该说，这些想法很务实，也很平和。我由衷地赞成。

而且，我们对政府到目前为止的表现，除了 4.26 社论的定调离谱，其他方面的应对都持正面肯定的态度。例如对耀邦悼念活动的安排，对耀邦生平的评价，新闻媒体对学生游行的正面报导，在 4.27 大游行中警察的克制和容忍。特别是，政府已经开始和学生对话，这是自1949 年中共建政以来，破天荒的第一次。我们认为这是一个非常良好的开端。

是的，4 月 29 日，政府和学生展开了第一次对话。政府方面由“国务院发言人”袁木领衔，学生方面为首的是“对话团团长”项小吉。



我的 1989（7）袁木其人

4 月 29 日晚，中央电视台播出了袁木等人和学生的对话实况录像。袁木的身份是“国务院发言人”，这个头衔还是第一次听说。我的理解，他应该是可以代表李鹏的。

终于开始对话了，平心而论，这是一件相当有意义的事情。共产党什么时候对群众的要求服过软？这是破天荒的头一回。我认真地收看了全过程。

可惜袁木的表现太差，差的不是口才，而是态度。袁木的口才，在一帮木讷的中共官员中，算是能东拉西扯的了，问题是没有一点真诚，甚至有一种傲慢。更要命的，是信口开河，瞪

着眼睛说瞎话。

事后我曾经感叹，如果周恩来在世，哪里需要找一个什么“发言人”来替自己代言。一次真诚的对话，就可以摆平的学潮，却因为自己的养子兼继承人的无能，酿成了一场悲剧。

这场悲剧，刻下了许多政治人物鲜明的特点，其中就有李鹏的“蠢”和袁木的“扯”。

学生在后来的游行中，有许多段子，表达对李鹏的不满：

有人喊：“给李鹏打分：去掉一个最高分——”

众：“251 分～～”

“去掉一个最低分——”

众：“249 分～～”

“李鹏得分——”

众：“250 分～～”

为什么说一个人傻，就说他是“二百五”？有一说是源自战国故事。苏秦被杀，齐王想捉拿凶手，于是贴出一道榜文：“查苏秦原系内奸，杀苏秦者黄金千两，望来领赏。”榜文一出，就有四个人来揭榜，声称自己杀了苏秦。

齐王说：“这可不许冒充呀！”

四个人都一口咬定是自己干的。

齐王说：“一千两黄金，你们四个人各分得多少？”

四个齐声回答：“一人二百五。”

齐王拍案大怒：“来人，把这四个‘二百五’推出去斩了！”

后来宣布戒严、动用军队，本来不是李鹏的权力范围，所以他不是直接责任者。但讲话时他表现出一副凶巴巴的样子，让全国人民恨得牙疼，真是一个典型的“二百五”。

还有一首儿歌：“邓妈妈，快把鹏儿领回家。领回家，干什么？给他三个大耳刮——”

众：“pia～pia～pia～”

那时候，北京城里两个人吵架，如果要骂对方蠢，就会说：“你李鹏！”

这是语言学上典型的名词（李鹏）动词化（干蠢事）或形容词化（很愚蠢）；

同理，如果要说对方信口开河说瞎话，就会骂："你袁木！"

陪同袁木一起和学生对话的，是教育部的何东昌和北京市委的袁立本。事后，流传这样一副对联来评价这次对话：

如此对话国家何时东昌；这副嘴脸政府何以立本。

横批是：袁木求鱼

最近在网上看到一个关于袁木后人的段子：

袁木的千金到美国使馆申请签证，使馆官员接过申请书一看，来者竟然是国务院发言人袁木的女儿，于是他故意把桌子下边的麦克音量调大，他要让这里的中国雇员和其它排队等候签证的中国人都能听见他们的对话。

他大声地问道："你真的是袁木的女儿？"

袁木的女儿低声回答说："是的，我就是袁木的女儿。"

然后，使馆官员用更大的声音说："我不敢相信这么讨厌美国、天天诋毁辱骂我们美国的袁木，会要他的女儿到美国留学。"

袁木的女儿怯生生地说："他是他，我是我。"

使馆官员又追问："袁木怎么会准许女儿到这么邪恶的国家念书呢？"

这时，那些放下手中工作、竖起耳朵听他们对话的中国雇员都忍不住爆发出笑声。

最后袁木的女儿还是得到了签证。

这个段子出自美国前驻华大使李洁民的回忆录。

4 月 30 日，赵紫阳回到北京。他会如何应对？大家拭目以待。



我的 1989（8）柯云路

1989 年的 5 月 1 日，和往年的劳动节有点不太一样。在声势浩大的 4.27 大游行成功之后，北京的高校出现了短暂的平静，但是，朝野双方都清楚，下一个高潮将会是 5 月 4 日——“五四运动 70 周年”的纪念日。

五四运动被认为中国革命史上的划时代事件，是中共革命神话的一场大戏，而这场大戏恰好是从一场学生运动开始的。关于“学生运动”，毛泽东曾经有过两条经典语录：

一、学生运动是天然合理的；
二、镇压学生运动的人绝没有好下场。

只要毛的神主牌不倒，这两条就深入人心。毫无疑问，5 月 4 日学生将会有大动作。关键问题是：政府将如何应对？

所以，5 月 1 日这一天，双方都是紧锣密鼓，为三天后的高潮做准备。

这一天的上午，在北大图书馆前，学生举行了一场大规模的新闻发布会，有 60 多家中外媒体参加，2000 多学生旁听，主持人是王丹，倡议成立全国学联筹委会，号召全国高校大罢课。

这一天的下午，赵紫阳在中南海召开了中央政治局常委会，商量学运的对策和五四讲话的定调。出席的除了赵、李、乔、胡、姚五常委，还有两位“有权列席的”杨尚昆、薄一波，教委的李铁映、北京市的李锡铭、陈希同，也列席了会议。

我游离在状况之外，同他们双方都不沾边。我只是被动地观望，希望挨过了五四，局势能安定下来，社会生活能回到正常的轨道。

这一天的中午，我和李玉在公司接待了来访的作家柯云路、罗雪珂夫妇。

柯云路和我同年，1946 年生，和李玉同届，1966 年的老高三。1984 年，我开始创办四通，他发表了轰动一时的长篇小说《新星》。

“说他是新星，因为他刚刚升起，因为他正在闪烁……”

《新星》的主人公叫李向南，一位年轻的县委书记。新官上任，雄心勃勃，有改革理念，行为果断，很快便政绩斐然，被群众称为“李青天”。年轻的政治新星，和旧官僚体系发生了不可避免的冲突。调查组登门、谣言不断……

1986 年，柯云路的这部小说被改编成电视连续剧。播放时可以说是万人空巷，创造了前所未有的收视率。

一般人认为，《新星》主人公的生活原型之一是翁永曦。翁永曦是我们那个年代的传奇人物，中学时代就上山下乡。1980 年，他关于农村工作及经济政策的建言受到了陈云的重视，因此被提拔为中央书记处农村政策研究室副主任，当时他只有 28 岁，是中国最年轻的副部级干部。

翁永曦等人提出的“抑需求，稳物价：舍发展，求安定；缓改革，重调整；大集中，小分散”相对保守的经济政策，陈云欣赏，但胡耀邦反对，引起了激烈的冲突。翁永曦成为高层政治斗争的牺牲品。后来他被下放到安徽凤阳当县委第二书记。他在安徽凤阳期间，大胆改革、发展经济、清正廉明、关爱百姓，被凤阳百姓称为“翁青天”。

据说，柯云路的《新星》，大体上是根据翁永曦在凤阳做县委第二书记的事迹。

翁永曦后来又调任安徽省嘉山县委副书记，在嘉山，他提出“搭台唱戏，干部分流”的改革方案，全地区创办了数百家企业。翁永曦成为当时公认的改革开放带头人。

才大招忌，在整党运动中，时任中央整党指导委员会常务副主任的薄一波。直接下令开除翁永曦的党籍。其理由是莫须有的三条：

一、翁在读高中时，参加了红卫兵，学校里有位教师受批斗与他有关。
二、翁下放到某生产队，想当队长，有“篡党夺权”之嫌。
三、翁写过一篇批邓反击右倾翻案风的文章。

从此，翁永曦在政治上走到了末路。人生有三大悲剧：少年得志、中年折翅、临老入花丛。

他是摊上了少年得志。这位翁永曦，当年也是四通的座上客。记忆当中，他起码来访过两次：

一次是 1988 年 10 月 16 日，那是一个星期天，他和温元凯结伴来访，大家理念相仿，叙谈甚欢，中午我在西苑饭店招待他们，李玉在座。

另一次是 1988 年 10 月 22 日，他和金观涛一起来找我，话题是关于举办《走向未来》艺术节及拍摄《河殇》续集的一些想法。

有这样一些共同的朋友，我和柯云路有许多可聊的话题，我向他介绍四通发展过程的艰辛，调查组、谣言……这一切，他都懂。他赠送给我他的作品：《新星》。

那一天中午，我们也是在西苑饭店招待他们夫妇俩。

这一次，他们来北京也是来趟浑水的。5 月 15 日，“中国知识界”有一次声援学生的大游行，领军的是严家祺和包遵信，在游行队伍当中，也有柯云路的身影。

这一阶段，我基本上是置身事外，冷眼旁观。5 月 1 日见过柯云路、罗雪珂夫妇之后，第二天我就去了扬州，哈，我这是“烽火五月下扬州”。



我的 1989（9）烽火五月下扬州

5 月 2 日，我启程去了扬州，随行的，除了李玉，还有总裁办主任张万钟，电脑排版（4S）事业部的周一鸣。此行的目的，当然不是去搞煽风点火、革命串联；也不是去省亲度假、游山玩水，而是为了业务洽谈，更准确地说，是为了拓展四通商业帝国的版图。

自从1986年四通承包中科院计算中心的两家公司、1987年成建制地接管北京市智达机械厂、1988 年承包国营大厂云南电子设备厂三战告捷之后，四通成为商界的传奇。许多地方企业开始向我们明送秋波、甚至是投怀送抱。有改革思想的地方领导，开始积极考虑如何引进四通的观念和机制。

最先向我们招手的，是当时烟台市的市长俞正声。他通过我的一位清华校友，邀请我去烟台市“看一看”。我去了，他很热情，安排我住在他家里，亲自陪同我看遍了烟台市的八个电子企业，然后说：你可以全部包下来，也可以选几家你认为合适的……

我非常佩服他的眼光和魄力，也由衷地感激他的信任，但受人之托，就要忠人之事。有金刚钻，才能揽这个瓷器活。

我说：给我一点时间，容我想一下，我会给你提一个方案。

在 1989 年这场风暴来临之前，方案基本上定下来了。就是以山东为基地，通过承包、改造烟台的电子企业，四通进入家用电器行业，领军人物是崔铭山，外资合作方选定南韩，这是我在 1988 年底和崔铭山一起去南韩的原因之一。连产品的品牌名称都想好了：金四通（GoldStone）。万事齐备，可惜没有等来东风，却偏偏遇上了龙卷风，把金四通的梦想、还有对朋友的承诺，统统吹进了东海。

我相信，如果没有这场风暴，金四通电视、金四通冰箱、金四通空调、金四通音响，将进入千家万户，入选“世界最具影响力的 100 个品牌”的，“金四通”一定会榜上有名。

哈，老万，你就吹吧，反正，历史没有如果、也无法验证……

那次烟台行，给我留下深刻印象的，还有俞夫人张志凯，将门之女，集豪气、秀气、灵气于一身，话不多，却句句能切中要害。有夫人如此，俞同学要想不发达也难。

再就是山西省的副省长吴达才，他曾经亲自上门到四通来请将，准备托付的，是有 2 万多名员工的大型国企，上千万投进去连个响声也听不见的“恐龙企业”。我去现场考察了一下，觉得这块骨头太大，无从下嘴，生怕吞不下去又吐不出来。一直到 1989 年的风暴来临，还没有想出什么好的对策。

这次去扬州，是受扬州市祝副市长和银行周行长的邀请，这位周行长，是我们周一鸣同学的父亲。

主人陪同我们参观了扬州市电子行业的五大企业，举行了一场座谈会，互相介绍情况并讨论可能的合作。这次张万钟和我一起来扬州，是准备一旦要在扬州搭台唱戏，他便是我方的主将。万钟是我清华的同班同学，在加盟四通前曾经在国企担任领导，四通管理学院昆明班的班长，参与了承包云南电子设备厂的全过程。所谓决策，就是决定三件事：做什么？怎么做？谁来做？我认为最重要的决策，是谁来做。如果没有合适的人选，多好的项目都是白搭。我曾经说，总经理的职责，就是把合适的人放在合适的岗位上。

主人还安排我们游览了瘦西湖和徐园，品尝了地道的扬州菜。我独爱扬州肉红皮白，光滑晶

莹，卤冻透明的水晶肴肉。瘦肉鲜嫩、肥肉不腻，佐以姜丝和镇江香醋，便是真正的人间美味。对宴席上拼盘中酱香浓郁、鲜甜脆嫩的各式扬州酱菜，我更是赞不绝口。临别时，主人大包、小包的，送了一大堆酱菜要我们带回去品尝。

结果在回程登机时，遇到两位安检人员，一位翻看那一堆酱菜，一位查验我的证件。一位说：“什么乱七八糟的东西？”另一位大声回答：“四通集团公司的总经理。”哈，我原来是个“乱七八糟的东西”，同行的四通人笑成了一团。

我的心情，确实有一些“乱七八糟”。北京的情况怎么样了？从报纸上读到 5 月 3 日赵紫阳在纪念五四大会上的讲话，有许多话讲得很得体，可以说是语重心长，我深以为然。赵首先强调了“稳定”的重要：

“十一届三中全会以来的十年，党的正确方针政策之所以能够贯彻实施，改革和建设之所以能够取得大家切身感受到的成效，最重要的一条是保持了社会的稳定。这是全国人民共同努力维护的结果。全国的个人、农民、知识分子、青年学生、各民族、各党派、各界人士都为稳定出了力，也都从稳定受了益。在稳定这个事关全局的问题上形成共识，同心协力，不容易啊！身在稳定之中，有时不大觉得稳定之可贵，但是，如果一旦失去稳定，就会痛悔莫及！我们渴望办成的事，就一件也办不成，连已经取得的成绩，也会毁于一旦。如果把稳定破坏了，能得到什么呢？什么也得不到，只能得到动乱。”

然后指出“如果”发生动乱的后果：

“如果再发生动乱，发生大规模的社会冲突和无政府状态，乱了人心，乱了社会秩序、生产秩序、学习秩序、工作秩序、乱了人民自己，闹得国无宁日，一个很有希望很有前途的中国，就会变为一个动乱不安的没有前途的中国。如果出现那种局面，全国人民包括广大青年学生希望的建设、改革、民主、科学，一概都谈不上。”

不忘记肯定学生的诉求：

“广大群众包括广大学生希望推进民主政治，要求惩处贪污腐败，发展教育和科学，这也正是我们党的主张。中国共产党之心，是同人民之心、青年之心连在一起的。让我们大家互相沟通、互相理解。”

最后，对青年提出希望：

“认清历史的使命，清醒，理智，坚毅，沉着，实事求是，艰苦奋斗，这是当代青年最可宝贵最需要的品质。”

5 月 4 日上午 10 点 40 分，我们回程的航班平安降落在北京机场。我清楚，我们将会遇到学生的大游行，但我希望，这是这场伟大的学生运动的收山之作。该落幕了，否则便好戏拖棚了。



我的 1989（10）处理家务

5 月 4 日，北京高校的学生在大游行之后，在天安门广场发布了“五四宣言”，然后宣布从 5 月 5 日开始复课。我松了一口气：终于消停了。因为 4 月份半个月的学潮，四通的营业额一落千丈，现在要抓紧时间，把家务事处理好。激情过后，生活还得继续。

听到当天赵紫阳在亚银年会上的讲话之后，我心里更踏实了。赵认为：“现在最需要的是冷静、理智、克制、秩序”，对学生提出的合理要求，“应该在民主与法制的轨道上来解决”、“应该通过改革来解决”、“应该用符合理性和秩序的办法来解决”，我深表赞同。当时，赵的讲话似乎赢得了一片叫好。

5 月 5 日，我去加拿大驻华大使馆出席了“中加友好月开幕式”的招待会；

5 月 6 日，接受了台湾《远见》杂志温曼英女士的采访；

5 月 8 日，出席了美国旧金山、圣何塞的两位市长举办的招待会。

回到公司，我召集了四通的干部会，有 40 多人与会。地点是在公司的咖啡厅。

我的这次讲话的内容，主要是谈四通的家务事。关于学运，几乎只字未提。因为我认为那一页已经翻过去了。当时四通内部正在为理顺财产关系、如何股份化展开热烈的讨论，有个别人提出要分家、要散伙……不了解这一段四通故事的朋友，看了下面的讲话可能会一头雾水。但我要写的是“我的 1989”，应该把当年自己每一天、每一刻从事的活动和真实的想法呈现在大家面前。下面是这次讲话的原始记录：

刚参加了一次招待会，回来晚了。这是美国湾区经济代表团来华访问，他们已经去了上海和南京，这次到北京，说是要看看“中国的硅谷”。出席招待会的，有电子部副部长张学东、北京市副市长张建民，计算机总局局长李晔。我们都被安排在主桌。席间，他们问了我许多问题，大家很关心电子一条街，也关心四通。

我们四通现在名声在外，但内部问题成堆。甚至有人问：四通的“红旗还能打多久？”

在全国工商联开会的时候，遇到天津开发区的叶迪生。他说，选拔人才，要把“长于合作”放在首位，我也认为这一条很重要。四通这个事业，是大家一起开创的，下一步怎么干，是分，还是合？我认为都可以。如果非要把大家捆绑在一起，有人会觉得憋屈，这又何必？而且，中国有现代意识的企业家太少，四通就像是一所学校，你们在这里练了本事，将来从这里分出去，各自闯出一片天、各领风骚几十年，从整个社会的角度看这件事，未必是坏事。四通是不是就因此完蛋了呢？不会！四通还会发展。但是要留下来一起干，就要遵守一起干的规范。

中国人为什么难以成事？一是受制于自身的素质；二是外部环境的制约条件。四通在这几年的发展过程中，随着环境的变化，我们自身也在改变。崔铭山有一句话讲得好：我创造了四通，四通也创造了我。去年（1988 年）初，田志强说：“我们起码可以自豪地说，四通到了五亿了，我们还没有散伙！”现在我们还可以再吹一回牛：“四通到了十亿了，我们仍没有散伙！”问题是，如果到了二十亿呢？一百亿呢？其实，要散伙也可以。我们正在委托一些专家在拟定股份化的方案。财产关系一定要理顺。但不是有了一个好的方案就可以解决一切问题。还要看环境是否允许？自身素质是否适应？我们面临的问题好比是求解三角形内切圆的圆心。三角形的一条边是环境允许的边界，第二条边是自身素质的限制，第三条边是我们事业的发展状况。

北京计算机三厂的厂长蒋如华，一直关心和支持四通的发展。她对我说：“你们四通不仅是在行业里有经济上的影响，你们还发明了好多词汇、语言，对社会也有很大的影响。”

在中关村这一条街上，其实很简单，有什么样的人，就能办什么样的企业；反过来，有什么样的企业，就能吸引什么样的人才。

我们要头脑清醒，我们不是没有问题，是因为公司的高速发展掩盖了许多的问题。去年的经营决策，有许多严重的失误。有人说，如果是一个小公司，其中一个错误就可能完蛋了。但因为我们其他方面太成功了，发展太快了，问题被掩盖了。人的素质也一样，有的人在一个部门不行，被退到人事部，别的部门还抢着要。有些人可以周游四通，原因是公司发展得太快，到处都缺人手。

人的素质的危机，关键在于头儿，在于我们在座各位。你们在第一线指挥，在带队伍。有什么样的头儿，就带出什么样的队伍。

四通人际关系的准则。第一条还是要信任人，让人放手做事。不要因为有了一些问题就毒化我们的环境。还是要宽松、宽容、宽厚。有问题，没关系。在公司创办之初，就遇到过问题，刘海平把 70 万弄到山西，后来王燕成又转走 20 万。如果我们因此就怀疑所有的人，能行吗？

还是要坚持用人不疑，疑人不用，受人之托，忠人之事。

我经常受到批判，说我晚年了，糊涂了。说我太宽松，所以惯出了这些问题。但我的看法是，没有这样的宽松环境，四通就不会有今天。有得有失嘛。严格管理，职业化管理是需要的。这和尊重人，对人宽容、宽厚、宽松的环境不是矛盾的。毛主席当初对人也很宽厚，到后来做了亏心事，觉得大权旁落了，变得疑神疑鬼了。人不能有心病，人一有心病就麻烦了。我认为整个公司还是要有一种信任感，要有宽松的环境，才能使每个人在自己的位置上最大程度地发挥自己，把四通当成自己的事业干。

理顺财产关系，不可能一步到位，因为宏观环境不允许。在过渡阶段，可以一方面保留大锅，一方面开一些小灶。总的想法是鼓励大家出来多创业。要鼓励创业精神。四通舞台的无限可扩充性，这是我们优势。

四通的规模现在越来越大，但我们还是要尽可能保持小企业的气氛。人各有志，允许你出去创办自己的企业，可以和四通有关系，也可以和四通没有关系。王安时的香港四通是一种模式，今年赢利 500 万，80%是四通集团的。殷克的南方四通是另一种模式，南方四通有 25%的股份是四通的，以后的利润每年交 200 万。模式还可以创造，赵平模式也可以。他很早就向我推荐一本书：《内企业家》，说明这个年轻人很有自己的想法。分出去干，这是世界性的问题。美国德州一家公司很关注四通，他问我会不会有人离开四通去另办企业。我说会。他问我怎么办？我说给他创造条件。日本有名的大企业只有几个，其他的都是小企业。想当头是好事，不想当元帅的兵不是好兵。殷克自己干，打四通的旗号，有人说，对他有利。对他有利又有什么不好？不要说别人是群魔乱舞，人家看你四通也是一魔。

四个月下来，四月份没完成计划。一季度总结我看了，问题很多，不可能一个早晨解决。危机是无处不在，无时不有，这没有什么大不了。现在的国营企业都是大滑坡，整个天津市的利润是负的。我们第一季度仍有 700 万元的利润，算是相当不错的。起码是赢得了解决问题的时间。希望大家集思广益，在发展的过程中创造新的模式。可以开一次危机及对策的座谈会。首先，危机是什么？职工素质问题是什么？干部的问题又在哪里？解决办法是什么？谁来做？经济规律有其普遍性，“堵”，不是解决问题的办法，要顺应人的本性，找到适当的解决问题的方式。

今年的 5 月 16 日，是公司成立五周年。在这次干部会上，还讨论了“五一六”相关活动的安排和要求。



我的 1989（11）五周年

5 月 8 日，在四通召开干部会谈家务事的时候，赵紫阳也在召集政治局常委开会，研究学潮的情况并研究对策。有人提出赵在亚银的讲话和 4.26 社论的定调不一样，他作了解释并表示对此负责。

同一天，学生方面，宣布 5.4 大游行后复课的周拥军被高自联罢免，北大和北师大的学自联号召继续罢课。对我们来说，这不是一个好消息。刚放松了一点点的心情，又陡然收紧了起来。天气晴转阴。

5 月 9 日一整天，日本 NHK 福田茂树先生一行 3 人，到公司来做电视采访。先和我做了一个小时的访谈，然后对我全天的活动跟踪录影，好像要做一个题为《四通总裁的一天》之类的节目。晚上我去明珠海鲜参加一家美国公司举办的晚宴，NHK 也一直跟随拍摄。

当天，四通赞助的《首届国际青年书法展览》在美术馆举开幕，方毅、朱学范、刘延东等出席。

5 月 10 日。四通的一位同仁英年早逝，我们在八宝山为他举行了追悼仪式，我出席并致悼词。

当天上午，宋健、陈希同等在胡昭广的陪同下到中关村来视察，听取了我和其他三家公司的工作汇报。当晚，中央电视台和北京电视台的新闻节目都作了报导。

我汇报了三个问题：一、我们的发展；二、我们的打算；三、我们的希望。

我们的发展：1988 年，四通集团的总收入 10.2 亿元，纳税 4600 万元，利润 6900 万元，创汇 800 万美元。

我们的打算——完成三个转换：机制的转换、行业的转换、市场的转换。

我们的三点希望：政策不变、政策落实、支持我们通过股份化来理顺四通的财产关系。

当天晚上，我去昆仑饭店出席了《太平洋地区国际会议》的开幕式。

5 月 11 日，一个非常糟糕的消息，北大的部分学生开始酝酿绝食。天气阴转乌云密布。

5 月 12 日，高盛证券的徐耀萍来访，和我们讨论四通股份化的相关问题。下午，我召集扬州问题会议，商量进军扬州的对策。

5 月 13 日，会见“美中人民交流学会”访华团一行 14 人，国际会议中心的吴甘美陪同，我向他们介绍了四通的情况，并回答了他们感兴趣的问题。

5 月 15 日，学生在天安门广场已经绝食三天了。首都知识界发起了声援学生绝食的大游行。天气已经是暴风雨前的雷声滚滚。

当天另外还有两件大事：一、赵紫阳在钓鱼台国宾馆会晤苏联总统戈尔巴乔夫；二、四通在北京饭店举办五周年庆祝会。

我在会上发表了例行的周年讲话，题目是“企业是社会的稳定因素和中坚力量”。下面这几段话，现在读来，我自己都觉得可圈可点：

“今天，我们面临着社会的一些不安定。十年改革取得了巨大的经济发展和社会进步，这种发展和进步同时带来了一些问题。所有经济急剧发展阶段的其他国家和地区都遇到过类似的问题。我们可以肯定地说，这不是改革的问题，而是发展中必然产生的一种伴生现象。企业的发育和完善，需要社会的安定和团结。一个真正的企业，又是社会稳定的基础。对于动荡。我们代表稳定；对于倒退，我们代表继续改革；对于保守，我们代表开放；对于贫困，我们代表富强；对于愚昧，我们代表科学；对于说空话和发牢骚，我们代表的是实干和明天的希望。”

“十年来的改革和开放，带来了经济繁荣，培育了四通和电子一条街，也造就了新一代企业家。产权关系明确的、政企分开的、直接面向市场并承担市场风险的真正的企业及对这种企业负责的企业家，是社会的稳定因素和中坚力量。继续鼓励这类企业和企业家的成长，是中国明天的希望。只有当这类企业和企业家成为社会稳定的多数，中国社会才能有稳定的基础。”

“政企分开，不仅是政府与企业的职能分开，而且要把企业的发展与政治气候的变化分开。企业作为社会的细胞或微观结构，应当有自身的免疫功能和对各种气候变化的承受能力。如果社会的动荡和气候的变化会直接波及到企业，政治上一打喷嚏企业就要感冒，那我们永远不会有真正的企业。企业要承担风险，但应当是也只能是承担市场风险。”

与会的嘉宾都深表赞同，唐克、于光远、吴明瑜（也代表童大林）、陈绳武等一贯支持四通的老朋友，都在会上讲了话。他们甚至说：“四通的方向，就是时代的方向。”

来参加庆祝会的中关村一条街上的同行，也纷纷表示肯定。记得是金燕静，她特地走到我身边，称赞说：“小万，你这‘六个代表’讲得好！”

因为当天有各界声援学生的大游行，交通被阻断，我们的庆祝会推迟了差不多半个小时。我们邀请的 500 多位客人，也只到了一半左右。



我的 1989（12）血要热、头脑要冷

回顾 1989 年的那场风暴，感觉学潮就像是一辆没有刹车、只有油门的越野车，不停有人去猛踩油门，却没有刹车功能。这样的结果，只能是车毁人亡。

到海外后，我曾经与胡平讨论过这个问题。我问：“为什么学运总是以失败告终？”

他的回答很哲学：“因为他们不失败不结束。”

对胡平提出的“见坏就上，见好就收”的所谓策略，我认为没有可操作性。因为实际情况是见“坏”有人上，见“好”非但不收，反而变本加厉、更加蜂拥而上。

是后面有“黑手”操纵吗？我不认为有。因为我就是被指控的“黑手”之一，但我真的不是。我相信其他的所谓“黑手”也是徒有虚名。

我非但不是“黑手”，而且比当时许多热血沸腾的朋友都要“冷”。因为我认为学潮早该结束了，第一个刹车点是 4 月 22 日，胡耀邦的追悼会开过之后；第二个刹车点是 4.27 大游行之后，因为对离谱的 4.26 社论成功地说了“不”；第三个刹车点是赵紫阳的五四讲话和亚银讲话之后，因为中央已经实际上改变了 4.26 的定性。学生要求对话，举办各种对话了，袁木固然“扯”，但阎明复被大家公认是十分诚恳、非常善意，但对话依然无效。学生要求直播，CCTV 直播了，当时的媒体对学潮的报导非常正面，难得的宽松……

而且，我们捧的是泥饭碗，我们的承受能力有限，四月份已经亏损了，五月份，还看不到转机。我已经罗列了我从 5 月 1 日以来的所有活动，几乎都是在忙家务事：拓展业务、迎来送往，没有一件和学运有关。

最近听到有一位当年一条街上一位同行，说我在 1989 年的时候“头脑膨胀”，我不敢苟同。因为我清楚地记得，这位老兄比我热血沸腾得多，他当时挂上了标语，带着自己公司的游行队伍上了街，他走在最前头。

就在他上街的时候，我在公司明确宣布三条：不介入、不组织，上班时间不准上街。

5 月 18 日，有 39 位四通的员工向我上书，批评我置身事外：

“天安门广场的形势已经到了十分危急的地步。绝食六天来，学生们的生命危在旦夕，中央和政府的冷漠态度已经激起了社会各界的强烈愤慨，各民主党派、各社会集团、各阶层知名人士纷纷发表声明，呼吁党和政府采取积极态度，防止事态进一步恶化。民族危急！国家危急！学生危急！”

“作为全国最大的民办企业的四通公司，在这场举世震惊的争民主、争自由、争人权的悲壮运动中的态度，正在极大的危害公司几年来在世人心目中的形象。昨天，有少数学生对公司送支援物资的人员高喊：万润南来了吗？你们早该来了！”

“这几天，公司许多同人自发地到天安门广场以各种形式声援绝食学生。许多同人遵照公司决议，不得不含着热泪不披露公司名称，不敢说出“四通”这一人民渴望听到的声音。我们认为，公司不应该再沉默。我们恳请公司领导，立即向中央、向政府、向社会各界发表声明，表明四通声援学生的爱国民主运动，敦促党中央、国务院及早做出答复。同时，组织员工赴天安门广场游行请愿，声援绝食学生。希望公司领导尽快做出明确答复！“

“没有人民，就没有四通！”

“万总，是您一贯教导我们，要先做人，后经商！”

领衔签名的是一位公司的高层主管，他在给我递信的时候，就举邻家公司的老总为例，说明我已经落伍了。

当天晚上 5 点，我在公司咖啡厅召开干部会，说明我的立场。下面是讲话的录音记录。

最近形势发展很快，牵动了大家的心。公司 39 名职工联名上书给我，我理解大家的情绪，讲几点看法：

首先，公司在对待学运这件事情上，我们从一开始态度就不暧昧。四月份，学运一开始，我们就肯定学生的爱国民主行动。认为对中国的长远发展、对中国的政治体制改革、对中国的民主建设会有积极的作用。但我也讲了，要有角色分工。在这样一个历史关头，要清楚自己的角色，要保持一种分寸感。怎样做才符合国家和民族的最大利益，我们要有清醒的头脑。

香港的报纸说：四通是学生运动的后台。在公安部的内部录像资料里，有我们的人在给学生发钱，并且有解说：“这是四通公司的副经理”。

昨天社会各界支持学生的大游行，虽然我说了“不介入、不组织，上班时间不准上街。”，但还是有四通人自己去了。我看到报纸上的报导，大标题是《敢有歌吟动地哀，5.17 首都各界大游行目睹记》，其中有这样一段:“四通公司自发地组织了数百人的队伍，他们说我们都很支持学生，四通的发展是沾改革的光，不是沾腐败的光。我们这几天都没上班。几天的工资算什么？跟良心比，钱是次要的。我们公司有人把一个月的钱都捐给学生了。说真的，国家没了，公司也就没了。”还有一位四通人说：“面对绝食学生这种状态，良心告诉我们，不能再沉默了！”

其次，我们从 5 月 15 日开始，就通过北大、清华的学生组织，给广场上的绝食学生送一些药品和水等物资，每天大约要花一万多块钱。

另外，我们公司有两位同仁，周舵和曹思源，他们受阎明复的委托，正在政府和学生之间斡旋。他们参与安排了阎明复同志到天安门广场和学生直接对话。昨天晚上，他们联络了十二名学者代表，九名学生代表（包括绝食学生和“对话团”学生的代表），共同提出了四点建议，提出了让政府和中央下台阶的方案。

今天，民办科技实业家协会也起草了一个东西，呼吁大家对这次爱国民主运动给予物质和道义上的支持，电台对此进行了报道。

我想告诉大家：四通公司并没有旁观。我们实实在在地做了一些事情。有一些国际联络，我们也做了桥梁，例如加拿大滑铁卢大学全体留学生和学者联谊会，“敬请四通公司同人代转北大游行学生、中共中央、人大常委会”的几封信，

就是我们代转的。

所以，我们不是态度暧昧，不是态度冷漠，不是没有做工作。但是，我要讲，我们做事情要有分寸感，在这一点上，你们要相信我的判断。一定要有角色分工，如果说我们也和学生一样，做同样的事情，那我们不就是学生了吗？在这样的历史关头，我们的方位在哪里？我们的利益在什么地方？我们应该怎么做？大家要有清醒的头脑。我们的血要热，但头脑要冷！

这些天，学生提出的要求在“不是动乱”和“实质对话”的基础上又加了第三条，叫做“社会各界全体人民，应保持理智、冷静、克制与秩序”。学生很有水平嘛，我们不能连学生的水准都没有。有人说“国家完了，公司也完了”，说得有道理，但我怕是国家没有完，公司倒先挂了。我们要生存，就必须保持正常的经济生活秩序。

有人说：“现在是考虑得分的时候”，我严重地不同意，因为这是政治投机。有人认为四通在一条街上总是最冒尖的，所以在这件事上，也应该最冒尖。我要说，我们不冒这个尖。你们应当有这种认识：企业家是不干这个的。政治活动有它自己的规律，我们是搞经济的，政治与经济是密切相关，但毕竟是两件事。在这一点上，公司的干部要有共识。统一了认识，我们的事情才能做好。

现在我们处在一个很微妙的时刻。大家不要以为民主一下子就能到来，中国的政治生活就会有新的局面。学生运动的意义确实非常大，意味着一个时代的结束、新时代的开始，但新时代的开始要伴随着阵痛和许多牺牲。我作为这个公司的负责人，要考虑在这样一个动荡阶段，一个将来有希望的“潜结构”，不要受到根本性的摧毁。我们既要维护真理、坚持正义，又要在未来可能出现各种困难的环境下生存下来。未来的一段时间可能会非常混乱、十分困难，在这个时候，我们一定要有清醒的头脑。

我们都是经历过文化大革命动乱的过来人，大家都知道，群众运动是不能控制的。当阎明复与学生代表谈话之后，学生代表热泪盈眶，非常感动，接受了阎明复的条件。但当学生代表回到广场，根本就讲不通。学生代表讲“你们骂我们是叛徒也好，学贼也好，但请让我们把话说完”，可广场上群情激昂，根本不让他们把话说完。

而且，政府答应了学生的两条，事情就完了吗？如果承认了“不是动乱”，那下一个问题就会提出来：“到底是谁说我们搞动乱？”邓小平就要退位，李鹏就要下台，北京的陈希同、李锡铭就要承担责任。还有上海，开除钦本立算怎么一回事？江泽民还呆得住吗？这样会变成从中央到地方一大批干部的动乱。

反过来，如果学运被镇压了，也是一大批干部下台。人家可以说：是阎明复在前台，赵紫阳在后台，操纵学生运动。说这次运动是台湾特务指挥的，有确凿证据，有录像、有照片、有录音，铁证如山！你们在这场严肃的政治斗争面前，丧失原则、立场，想利用这次动乱给党和国家施加压力，分裂党和国家，等等。这些事情，如果只看到一步两步，不看到后面几步，我们就是不清醒。我们不

能跟着群众的情绪走。要密切注视形势的发展，要准备出现最坏的可能。今后的日子，我们会比别人更难过。说对学生不秋后算账，并没说对我们不秋后算账。如果秋后算起账来，我们也只好“听天命，尽人事”了。



我的 1989（13）宣布戒严

回顾 1989 年的那场风暴，有两个关键点，注定了这场运动的失败。一是在赵紫阳五四讲话和亚银讲话之后，本该是学运和平收场的最佳时机。结果非但没有结束，反而报以更激烈的绝食抗争，这就把赵紫阳逼到了死角。二是在赵和戈尔巴乔夫谈话中公开了邓小平仍是最高决策者之后，知识分子发表了非常激进的《5.17 宣言》，这就把邓小平逼到了死角。

《5.17 宣言》是完全针对邓小平的：

“清王朝已灭亡七十六年了，但是，还有一位没有皇帝头衔的皇帝，一位年迈昏庸的独裁者。没有这位独裁者说话，四月二十六日《人民日报》社论就无法否定，……这次学潮不是动乱，而是在中国最后埋葬独裁、埋葬帝制的伟大爱国民主运动。”

“老人政治必须结束！独裁者必须辞职！”

这份宣言被认为是对赵紫阳和戈尔巴乔夫谈话的呼应。由此引发的反邓风暴，是改变邓、赵关系的转捩点。一直到 5 月 13 日，邓小平对赵紫阳还是信任的，当天上午，赵紫阳和杨尚昆一起去拜访邓小平，向邓汇报情况并陈述自己的观点。邓并没有什么成见，甚至没有再提 4.26 社论，只是希望赵紫阳尽快拿出办法，根据邓氏“猫论”，只要能够平息学潮就是好办法。邓对赵最后的叮嘱是：“在重大政治问题面前一定要果断，要坚持原则。当然，对这次

学潮，我们要尽力采取平和的手段来解决。”

也就是说，采用武力解决学运并不是邓的初衷。问题是，赵的开明和善意没有得到理性的回应，反而是进一步的绝食“以死相逼”，这就把赵紫阳逼到了死角；知识分子的讨邓檄文，则把邓小平逼到了死角。记得是阎明复，在和学生对话时几乎是含泪相求：“请你们给改革派一点时间……”

邓小平是中国改革开放的总设计师，胡耀邦和赵紫阳被认为是邓小平的左膀右臂。1987 年的学潮，邓砍掉了自己的左膀；1989 年的学潮，邓砍掉了自己的右臂。对邓而言，情何以堪；对改革派阵营而言，元气大伤。这难道就是“伟大的爱国民主运动”所要的结果吗？

不要把对方逼到死角，尤其是不要把本来应该是盟友的党内改革派逼到死角，这是我们应该从 1989 年的悲剧中吸取的教训。

今天的共产党内，依然有开明的改革派，明摆着，温家宝就是一个。他认同普世价值，主张政治改革、提案平反六四，却被许多人指着鼻子骂，说他是在“表演”、“做秀”，封他为“影帝”。可以认为，无论是东方、西方，普世的政治人物都是在“做秀”，关键是看他做的什么秀。有人做“唱红、黑打”的文革秀，有人做 “普世价值”的民主秀，能一视同仁、等量齐观吗？有可能的话，我也想学阎明复含泪相求：“不要把他们逼到死角，请你们支持改革派，让他们赢一回！”

扯远了，还是回到 1989 年。当年把改革派逼到死角的结果，便是赵紫阳下台、保守的强硬派得势，终于决定在北京地区实行戒严。

第一时间告诉我这个消息的，是周舵。听到这个消息以后，我心头顿时“拔凉拔凉”的，感觉“大势已去”。

5 月 19 日，我即刻召集了干部会，下面是我讲话的录音记录：

这段时间形势变化很快，把原来每周一次的干部会改为每天一次。

我们出于人道主义，出于对学生的支持和同情，给学生送了药品、水、食物、提供了器材、捐了钱。秋后算账的时候，估计跑不了。今天《人民日报》报道，通过红十字会向学生捐款：全国总工会捐赠十万，四通捐赠五万，农工民主党捐赠一万。我们的历史地位，应该在总工会之下、农工民主党之上。

现在问题是越来越严重，如果这么发展下去，那就是一场真正的动乱。如果社会不安宁，我们企业的损失最大。

列宁说革命是各民族人民的盛大节日，有人兴高采烈，因为可以不上班、不上学、不守交通规则，不管红绿灯，车可以横着开……我们都经历过文革，群众运动起来以后，很难控制，这就是所谓大民主。最后，便是实行军管，因为你这个单位是烂掉的单位。

我们的态度很明确：

第一、我们认为学生的运动是爱国民主运动，他们不是动乱，我们对学生是支持和同情的；

第二、我们希望学生尽快结束绝食，回到学校，许多问题可以慢慢解决，民主政治的建设不是一朝一夕的事情，不是几个人绝食、上街、游行、喊一通就能建立的。学生已经为推动民主的建设起了很大作用，做出了历史性的贡献。现在要尽快撤下来，只有这样才符合学运的初衷，也符合国家和民族的最大利益。

第三、我们要坚守岗位，做好我们该做的事情。保持正常的经济秩序。一个社会应该有安定的环境。只有社会环境安定了，继续深化改革也才有基础。

在当前形势下，我们要保持头脑冷静。学生的情绪很激动，一开始得到了社会的支持。现在这样拖下去，社会承受不了。

我们不是消极，也不是暧昧，我们的态度很明确：我们是出于人道主义，我们的目的是减少损失，我们是在帮助政府和学生达成某种谅解，我们派人去斡旋，是拉架，是熄火，不是火上浇油。

现在这样的结果（指宣布戒严）很正常。如果不是这样，就不是共产党，不是中国了。现在我们做事情更要小心谨慎、审时度势。千万要记住：中国的明天需要我们，我们一定要保存自己的力量。

在电视里看到李鹏宣布戒严时那种小人得志的嘴脸，那副凶巴巴的样子，不由得产生一种生理性的厌恶。反倒是杨尚昆，讲话时态度平和、中规中矩，不那么让人反感。会场上没有看到赵紫阳的身影，我感到一种失落。



我的 1989（14）毁家纾难

所有跟读我这篇回忆文章的朋友，读到现在，都会产生一个疑问：你既然那么冷静，那么平和，那么“置身事外”，后来又何必流亡海外呢？还有一些人，或者是出于好奇心的三毛小朋友，或者是有任务的五-毛-大朋友，希望我讲一些当年的幕后秘密……

今天，我就回答你们的疑问，讲一个幕后秘密，满足你们的好奇心，或者帮助你们完成任务。

当戒严部队大军压境、流血冲突不可避免的千钧一发之际，用现在的网络用语，哥 Hold 不住，终于出手了。后来我出手做了两件事，这是我老万在 1989 年真正的辉煌。

而且，我做这两件事，确实有“上面”的授意。当时在四通干部会上宣布我“准备介入”时，也提到“这是‘上面’的意思”。后来戒严部队一直追查这个“上面”是谁，却不得要领。今天我就公开解密了。

这个“上面”，是我的岳父大人李昌。

5 月 20 日，当他用近乎颤抖的声音，要我运用在学生中的影响，说服学生尽快离开广场的时候，我可以想见他的焦灼和不安。李昌原来也是学运出身。当年 12.9 运动，他是清华物理系的学生，也曾领队游行到天安门，他还担任过“中华民族解放先锋队”（简称“民先队”）全国总队的队长，大概相当于现在广场上的“高自联主席”或者什么“总指挥”吧。我相信，他在广场学生的身上，看到了自己当年的身影。所以，他对学生运动，和其他党官应该有完全不同的感受。当他看到自己毕生为之奋斗的政权，有可能对今天的年轻人开枪，情何以堪。据说，他还找过十位退休的上将、找过紫阳、找过杨尚昆、找过李鹏、找过聂荣臻……

我理解他，不要流血、不能流血，这是我们的共识。但是我一旦介入，我比谁都清楚，这对我、对四通，意味着什么。我当时长叹了一声，心头掠过一阵悲凉：“唉，就算是毁家纾难吧……”。

当时，听说深圳大学的罗征启老师也领衔发表了公开信，就更坚定了我的决心。罗老师是我一生敬佩的师长，老师都出手了，学生岂能落后？

我是行事果断、说干就干的人。5 月 21 日上午 10 点，我在办公室约见了北大、清华的四位同学，他们是清华大学化工系 84 级的李英华、清华大学材料系 84 级的耿学洪、北京大学地理系 87 级的范九利、北京大学物理系 87 级的研究生王有才。

以下是我和他们这次谈话的录音记录：

对当前的局势，谈几点我们的看法。这是我们几位（我指了一下当时陪同见面的崔铭山和曹务奇）经过深思熟虑的意见，供你们参考。

第一点，是到了“收”的时候了。现在是收的最好时机。应该说，学运当初提出的目标已经达到了。你们的目的是要唤起民众，反对腐败、深化改革，已经深入人心了。游行、绝食，本身不是目的。到目前为止，你们的活动组织得非常好，就像写一篇文章，开篇、中篇都写得很好，现在要把尾收好，但这往往是最难的。

第二点，目前的局势已经僵持不下去了。许多学生已经十分疲劳。面对强大的戒严部队和专政机器，打持久战非常不利，也不可能。

第三点，要考虑社会的承受能力。现在已经造成了社会生活的不安定，这又可能成为军队动武的口实。戒严部队进城了，还没有动武，其中原因之一，就是他们顾虑民心的向背。如果坚持对峙，出现了混乱，你们就会失去民心的支持。

当然，你们是以胜利者的姿态凯旋而归。要部署好每一个行动的细节，要把退出的工作做得井井有条。

国有宪法，党有党章。要按宪法和党章来争取你们的权利。民主政治的建设，要靠一点一滴的积累。我们争取民主，我们的行为就要符合民主的规范。甘地说过：水晶一般的目的，要用水晶一般的手段来达到。

你们要大张旗鼓地号召市民坚持生产，坚守岗位，不要破坏公共秩序，动员公交职工把汽车开起来，社会生活正常运转起来。那些下令戒严的人就在全国人民面前输了理。现在是一个十分重要的机会。也许只有一瞬间、也许只有几个小时。你们抓住这个机会，拟定一个可操作的行动方案，然后凯旋归来，那么，这次学运，从头到尾，就是一个杰作。

第二天，我又约见了 75 名广场上的学生代表。

再说一下我的那位泰山大人，六四后秋后算账，他差一点被清除出党，与他同命运的还有李锐、杜润生、于光远。

2010 年，老人家以 96 岁高龄离世。我在海外不能回去奔丧，只能写一副挽联寄托哀思：

磊磊泰山石九十六年看尽东海日出百潮涌起；
沁沁半子心廿又一载望断西楼月圆千帆归来。

组织上（李老生前的工作单位中纪委）问家属：“李老有什么未了的心愿？”我岳母说：“李老有一个心愿就是让小万回来。”于是中纪委办公厅正式给中办发文，提出此项要求。得到的答复是“有关部门”不同意。

TNND，“有关部门”！



我的 1989（15）流产的“凯旋在子夜”

5 月 22 日下午 5:00 至晚上 9:30，历时四个半小时，我在国际饭店的彩虹厅召集了在广场上静坐的 75 所院校的学生代表，说服他们在午夜十二点之前立即撤出广场，并建议把这次行动冠名为“凯旋在子夜”。

为什么是国际饭店？因为那里离天安门广场近，距离广场更近的北京饭店当天借不到那么大的地方。那时候国际饭店刚开张，彩虹厅是一个中餐厅，好像尚未启用，装潢得美轮美奂。

当我看到从广场上找来的学生代表一个个面有菜色、鱼贯走进国际饭店的时候，我就知道自己不可能成功。我了解，许多朋友已经努力过了，都没有成功，我也不会创造奇迹。我这是“知其不可为而为之”。只要当局还没有开枪，我就还有再作了一次努力的时间和空间。

我注意到大厅后面出现了一排黑衣人，他们不停地照相，有人夸张地、高高举着袖珍录音机。似乎是想表明他们的存在，警告我要谨言慎行。我知道这是“有关部门”的朋友，便笑着和他们打了一个招呼。

后来我看到了他们写的情况通报，应该说，写得很客观，内容基本属实。

报告是这样写的：“下午四时许，四通集团总经理万润南在国际饭店彩虹中餐厅，召集北京和外地近八十所高校的近百名静坐学生负责人开会。在会上，他首先肯定学生们的行动‘已经取得了很大的胜利，作出了很大的贡献。’万润南说，‘同学们，如果把你们的行动比作一部作品，那将会是一部杰作。这部杰作的上篇和中篇已经写完了，如果写好下篇，写好结尾，那就更加杰出伟大了。’‘现在，你们应该不失时机地撤离广场，主动地撤离回校，这样，你们就会受到整个社会的赞扬’……”

报告里没有提及我批评学生的两段话。

当有人说“学生内部意见不统一，有人要撤，有人要留，无法形成一致意见” 的时候，我说：“你们争取民主，自己的行为方式就应该符合民主程序的规范。你们现在是小喇叭服从

大喇叭，嗓门小的服从嗓门大的，调门低的服从调门高的，谁嗓门大，谁激进，谁就有领导权。这难道就是民主？”

当听到有人说不撤的主要原因是“怕走了会使市民伤心，这样就是出卖那些拼死为我们拦军车的北京市民”的时候，我愤怒了。我说：“如果你们不撤，流血的首先是北京市民。你们处在台风的风眼，反而相对安全些。市民拼命挡军车，是因为你们在广场坐着，他们是怕军车碾压了你们。如果你们撤了。他们还有必要挡军车吗？你们坚持不撤，难道是想逼着让北京市民为你们流血吗？”

我希望学生一定“要审时度势，考虑现在的处境和状况，听取各阶层的反响及国际反应，考虑到群众的情绪变化。再坐下去，无异于给军队提供镇压的理由。如果发生流血的结果，对这次运动，乃至整个民族、国家，都将是灾难。”

我说，你们可以提出撤离的条件。“有关部门”的报告是这样记录的：“当然，撤退，我们是有条件的，第一，就是军队回去，学生回校；第二，取销戒严，秩序正常；第三条，李鹏下台，邓小平、杨尚昆等老人按程序光荣退休；第四条，拥护赵紫阳同志。”

我查对了当天对话的录音记录，发现第一、第二条靠谱。第三、第四条却简单化了，不够完整、准确。

关于“李鹏下台”，我首先是批评学生，“国有国法，不能你们要打倒谁，谁就要下台。李鹏是人大任命的，要罢免他，必须根据宪法规定的民主程序。只有人大召开特别会议，多数通过才能让李鹏下台。”

关于“邓小平、杨尚昆光荣退休”，我原话是这样的：“邓是中国改革开放的‘总设计师’，你们今天能够进大学读书，就是因为文革后邓主张恢复高考。我们都是改革、开放的受益者。当然，邓也是这次强硬处理学运的‘总导演’。所以，不要用‘下台’这样伤感情的字眼，党内的事情按党章的规定办，可以建议邓小平、杨尚昆等老同志光荣退休，要承认他们的功劳，处理这次学运，可能是受到了汇报者的蒙蔽。这样说，可能对整个局势更有利。总之，一切提法都要尽量符合宪法和党章。”

关于“拥护赵紫阳”，我的原话是这样的：“现在，赵紫阳被解职的事情，只有海外的报道，国内并没有正式公布。对于赵紫阳提出的要在民主和法制的轨道上来解决问题的主张，我们应当继续正面肯定、表示拥护”。

我问到会的一位学生，谁在同学中比较有威望？有人告诉我：王丹。

我说，派人去把王丹找来。当晚 10 点左右，我从国际饭店彩虹厅赶到北京饭店的咖啡厅，单独会见了王丹。他处在一种极度疲劳的半昏睡状态，仿佛是被人架到我跟前的。对我的讲话，他反应很慢。我告诉他迫在眉睫的流血镇压，他说：“不会的。”我问他：“你认为会是怎样的？”他说：“最多是用棍棒把我们揍一顿，几个人合力把我们一个个抬出去。”

我估计这是有人根据 1976 年天安门运动的经验给他的误导。唉，历史的经验值得注意，历史的经验既坑爹、也坑了孩子。

5 月 23 日，曹务奇根据我与学生在彩虹厅对话的内容，起草了一份《倡议书》，征集了二十多所高校的联名签署。“有关部门”当天是这样报告的：

“由北京四通集团公司出面做工作，在天安门广场静坐的二十所高校的一批学生发出一份《倡议书》，要求‘撤消戒严，军队回去，学生撤离，恢复秩序’。《倡议书》上签名的学生要求新闻单位对此进行公开报道。《倡议书》写道：‘我们郑重倡议：撤消戒严，军队回去，学生撤离，恢复秩序。我们呼吁：迅速召开人大常委会和中央全会，按照民主和法制的程序讨论并接受爱国学生和全国人民的正义要求。’‘如果军队回去，撤消戒严，我们相信在运动中一直保持理智、克制、秩序的广大同学会同意撤离。我们的撤离不是退却，而是把民主运动推向一个新阶段。’‘我们认为，我们的合理要求没有理由得不到满足，如果要求不能实现，我们不答应，人民不答应。’”

“有关部门”的报告还提到：“《倡议书》发出后，北京大学赵宝煦教授、梁守德教授等六十名教师，于当天下午发出《紧急呼吁》，赞成在天安门广场二十所大学部分学生提出的倡议……”。

据说袁木看了这份报告后在国务院研究室的会议上说：“……万润南的真实意图是什么？我看倾向性太浓了。”

万润南的真实意图并没有能够实现，“凯旋在子夜”的行动流产了。主张撤退的学生领袖回到广场大多被罢免，广场就像一个巨大的磁场，永远指向最激进的方向。



我的 1989（16）张福森深夜相劝

5 月 23 日，为了二十所高校联署的《倡议书》，我们几乎忙了一整天。这一回，我们是把学

生代表请到中关村的四通饭店。当时，四通饭店刚落成，还没有对外营业，没想到我们接待的第一批客人，就是从天安门广场上请来的绝食学生。

所有的组织安排、学生接送，总指挥是崔铭山。与学生切磋讨论、落实文稿的，是曹务奇。如果说周舵和曹思源是四通"介入"学运的前锋大将，那么崔铭山和曹务奇就是四通"操纵"学运的中军大将。

记得当时有一位学生对曹务奇说："我们有一种被操纵的感觉……"

曹务奇回答："这就对啦！"

是啊，我们就是想在一辆失控的越野车眼看就要冲下悬崖之前安上刹车，可惜为时已晚。

当天，有一大批记者在四通的咖啡厅等待《倡议书》的出笼，等他们拿到最后文本后准备发稿时，正赶上短暂的新闻宽松时期结束。"有关部门"明令该《倡议书》和所有的学运消息不能见报。很奇怪，一份呼吁撤出广场的倡议不能发声，只能理解，现在有人希望学生留在广场，这些人才是真正的"居心叵测"。

当晚回家时，已明显地感觉到已经被有关部门"盯"上了。

我的住所在西三环北路的厂洼街，那里有一片四季青和五金矿产合盖的宿舍楼，我住的是最小的一室一厅大约只有 30 平方米的最小的单元。当时，四通的许多干部都搬进了当时北京最好的万泉河路的大单元，我没有给自己分一间，仍住在四季青当初分给我的小房子里。据说，后来戒严部队来抄家时，被我家里的简陋震惊了、也感动了。

我在那个大院里有一位邻居，也是清华校友，当时他担任海淀区的区委书记，他就是张福森。

那天深夜，大约已经是 5 月 24 日的凌晨两点，我的这位邻居登门来访。这个时刻登门，一定有非常重要的非常之事。只见他一脸严肃、一副忧心忡忡的样子，他说：

"万啊……"在我的姓之前既不加"老"，也不加"小"，只有张福森这样称呼我。

"如果……邓和赵之间……"他斟字酌句："有什么不同……我们还是要……支持邓啊。"

我一向是邓大人的坚定支持者。记得在这场风暴之前，有外国记者问我："你认为邓小平是站在你一边的吗？"我毫不犹豫地回答："当然，因为我是站在他一边的。"

但这一回，我没办法站在他一边，我做不到。人心里都有一道坎，这道坎我过不去。我向张福森报告了我这两天同学生接触的情况，我说，说服学生尽快从广场撤出来，避免发生流血冲突，这就是我现在的全部目的。"一旦真的发生了流血……那就毁了邓大人一生的英名啊！"

他默然。

我曾经在以前的文章里提到过这一段往事，但没有点名。我说："我理解他的好意，但我做

不到。我清楚那是为官的准则，但却不是做人的准则。那位学长六四后果然官符如火，先后做到一方大员和一部之首。我依然尊重他，每个人都有权利选择自己处世的方式。也感激他，对我说那番话，他完全是善意。后来他在自己的位子上，为保护四通和我的一些朋友尽心竭力，默默做了许多事情，我在海外也感同身受。”

所以，听到有人说我在 1989 年的时候是“头脑膨胀”、“错估形势”、“野心勃勃”、“政治投机”等等说辞时，我都一笑置之。我万润南再愚钝，有张学长这样的高人指点迷津，不至于如此不明事理、不懂利害、梗顽不化吧。

5 月 25 日，香港《文汇报》头版头条报导了一件大事：《人大常委五十七人上书要求召开常委紧急会议》。这就是我当年出手做的第二件事情，负责实际操作的，是四通社会发展研究所的曹思源。



我的 1989（17）橡皮图章企图硬起来了

人大，在宪法中被赋予很大的权力，但在中国的实际政治生活中，常常被人称之为“橡皮图章”。“党大？还是法大？”当年负责政法委的彭真，在电视机镜头前向全国听众坦承：“这个问题，我也说不清楚。”

曹思源是一位杰出的院外活动专家，他曾经推动“破产法”的立法，在那个年代，居然让他搞成功了，你不得不佩服他的执着和坚持。他因此被大家称为“曹破产”。

后来他又斗志昂扬、热情洋溢地推行“人大旁听制度”，提出十条修宪意见。他主持四通社会发展研究所以后，交的第一份作业就是“让橡皮图章逐渐硬起来——中国政治改革的安全通道”，我看了以后大为赞赏。

在 1989 年风云变幻的五月，人大这枚“橡皮图章”，曾经企图硬起来一回。这件事情的幕后推手，就是四通。

5 月 25 日，“有关部门”报告：

“据多方面了解的情况，今天，香港《文汇报》在头版头条位置以‘人大常委五十七人上书要求召开常委紧急会议’的通栏大字标题，发表了综合消息，并强调指出：‘据悉，紧急会议的重点包括罢免李鹏’。据从多方面了解的情况，向该报提供这一消息的，是北京四通公司社会发展研究所的曹思源。”

确实，是曹思源把将这一消息提供给香港《文汇报》驻京办事处刘锐绍的。

“有关部门”的报告称：

“自四月下旬以来，四通公司社会发展研究所就一直参与有关北京学潮的活动，曹思源等人并与高自联头头有较多接触。戒严以后，曹思源等认为北京局势更加复杂，经向万润南汇报并经万同意，曹思源决定草拟一份立即召开全国人大紧急会议的《建议书》。万、曹等认为，‘全国人大作为国家的最高权力机关，在这个时候，召开紧急会议，是完全符合宪法原则的，也是在民主与法制的轨道上解决问题的必要措施。’‘在此紧急关头应通过法律程序反映人民的意志，召开全国人大紧急会议’。”

其实，这是当时许多有识之士共同的想法，四通的独特贡献在于，把这一想法变成了具体的、可操作的行动。

“有关部门”的报告记述了这一过程：

“《建议书》写成后，曹思源即持《建议书》首先找到了胡绩伟同志，胡绩伟同志在审阅了《建议书》后，明确支持他们的行动，并在《建议书》上加了一句话： ‘如果暂时不能召开全国人大常委会，建议召开在京常委委员非正式紧急会议。’胡签名后，表示愿意以他的名义，委托四通社会发展研究所曹思源等人向其他常委委员办理征集签名事宜。从五月二十一日晚开始到五月二十四日上午，曹思源等四通社会发展所人士各方联系，或登门拜访，或打电话，或发加急电报，要求全国人大常委委员在《建议书》上签名。有的人大常委委员见了《建议书》，在上面签了名；有的委员没有见到《建议书》，由曹思源等人代签，名为委托代签。这次一共有四十六位常委委员或直接签名或电话委托签名，或电话表示赞成开会或回电报表示赞成开会。”

另外还有十一位在其他场合表明过同样的态度，所以一共有五十七位人大常委委员赞成召开“全国人大紧急会议”，超过了全国人大常委委员总数的三分之一。但因为有些常委不是直接签名，算是留下了破绽，后来给我们带来了一点麻烦。

报告称：

“二十四日下午，四通社会发展所将关于提议召开人大常委紧急会议的信件及收集到的常委委员的意见材料交给了胡绩伟同志。胡绩伟同志又分别给万里委员长、习仲勋副委员长、彭冲副委员长写了亲笔信。曹思源等人于二十四日下午一时半将这些材料送到全国人大常委会收发室……”

5 月 25 日，在香港《文汇报》发布这一消息的同一天，当时的人大委员长万里回国。他本来就是改革阵营的一员大将，在国外访问期间，发表的讲话也相当开明。国内各阶层对他都有深厚的期待。当天，学生发起了迎接万里回国的环城大游行。呼喊的口号有：“立即召开人大紧急会议”、“罢免李鹏”、“万里回国，人民期待”等等。

但万里回国的专机并没有回到北京，而是停在了上海。一下飞机，他就被实际上控制了起来。实施这一行动的，便是江泽民。



包遵信

我的 1989（18）SOTEC 讲话

5 月 27 日，被软禁在上海的万里发表了违心的书面谈话，恢复自由后回到了北京。

当天，王军涛出面召集了“首都各界联席会议”，发表了包遵信牵头起草的《关于时局的十点声明》。

5 月 27 日这一天，我本来应该在香港出席 IDG 举办的世界信息产业研讨会。上一次会议是在 1987 年 11 月，我出席了。这一次，因为国内局势的动荡，李玉建议我不要离开北京，所以我推迟了行程，先递交了大会讲话的书面稿，当天只好请香港四通的总经理王安时在会上代我宣读。

这篇讲话的要旨是“要了解中国的信息产业和市场，不能不了解中国的民办科技企业”，其中，我引用 1989 年 3 月 14 日电子部《计算机信息报》公布的 1988 年全国信息产业的排序，来说明民办科技企业的地位。当年的综合排名如下：

1、北京四通集团公司（102,635 万元）
2、中国长城计算机集团公司（79,412 万元）
3、北京市京海计算机集团公司（19,138 万元）
4、长江计算机（集团）联合公司（18,890 万元）
5、浪潮电子信息产业集团公司（15,633 万元）
6、北方电脑公司（15,000 万元）
7、国营南京有线电厂（14,722 万元）
8、中国科学院计算所公司（即现在的联想公司，14,000 万元）
9、国营北京有线电厂（即 738 厂，13,612 万元）
10、太极计算机公司（11,888 万元）

在这前十名中，有四家公司，即四通、京海、北方电脑、计算所公司（联想）是民办科技企业，他们的总销售额占这前十家的 49％。四通一家就占这前十家的 33．6％。也就是说，当年的中国信息产业，民办企业和国营企业平分秋色，四通则是三分天下有其一。

我在讲稿里表示，欢迎投资者来和中国的民办科技企业合作，因为我们离市场更近些，所以你们离成功也会更近些。

虽然这一天我没有亲临会场，但为了出席这次会议，我办了赴港的签证，这帮助我在六四以后，得以从容地离开中国。当时，因为出国很频繁，我同时有三本护照，一本是为出席 IDG 国际会议办的赴港签证；一本办的是去澳大利亚的两年有效的多次往返签证；还有一本是去芬兰的签证。中国科技代表团预定 6 月 9 日赴芬兰访问，我是代表团成员，团长是国家科委副主任李绪鄂。当时办一个签证的周期很长，有许多时间是重叠的，只能办多本护照来应对。

5 月 27 日那一天，我没有在香港的国际会议上讲话，却应段永基的要求，跑到在四季青的北坞发表了一次谈话。那一天，是中日合资的四通办公设备有限公司（SOTEC）成立两周年。在 SOTEC，我是董事长，段永基是总经理。

我讲话的主题是：“四通应当成为培养新一代企业家的学校”。下面是这次讲话的录音记录：

二十多年前，我们在清华学习，当时蒋南翔校长讲，清华培养的干部，二十年后，要在国家政治生活中起骨干作用。当时不是很理解，现在刚开始有点明白了。

今天我想讲一个问题：就是四通培养的干部，要在国家的经济生活中和政治生活中发挥越来越大的作用。今天，经过文化大革命，我们迎来了一个和平建设的新时期。经济增长已经成为新时期的主题。谁是经济增长的支柱？是企业家。四通的一个很重要的任务，就是要培养新一代企业家。一位发展经济学家说过："第三世界国家之所以总是落后，一个很重要的原因是他们没有一支企业家队伍"。

企业家的成长，在中国的环境下，有特殊的困难。中国新一代企业家，主要来自三个方面，一是农民企业家，这是一支不可小看的力量。这些人，他们原来就没有铁饭碗，一旦进入市场经济，一旦有了政策环境，他们的能力、胆量、创造性就充分发挥出来。现在乡镇企业已经在国民经济中占到将近一半的份额，现在全国工业总产值大约是 10000 亿左右。1987 年乡镇企业是 3300 亿，1988 年是 4500 亿。二是科技企业家，相当一部分科技人员、知识分子离开大院大所出来办企业。三是从国营企业脱胎出来的经理、厂长。

成为企业家需要有三个条件，第一是眼光，第二是能力，第三是胆量。一般来说，科技企业家有眼光、有能力，差的是胆量。而农民企业家胆量足够大，也有相当能力，他们处理复杂问题的能力远非我们所能想象，但他们的不足是眼界不够开阔。出身国营企业的，他们先天不足，后天可畏。

在中国办企业有两个很大的制约条件，一个是中国的传统体制。在计划经济的体制里面长不出真正的企业家。那里都是按照政府指令办事的官员，而不是独立的有商品意识、市场意识的企业家。第二个制约条件是中国的传统文化。有一种分析认为中国社会是一个熟人的社会，而美国社会是一个陌生人的社会。熟人社会办事靠人情，陌生人社会办事靠契约。在中国如果不是熟人，就不好办事。熟人社会在组织上主要是两类，一类是血缘组织，一类是地域组织。这样的企业在市场半径方面便会受到很大限制。这样的企业不可能成为真正的现代化企业，不可能成为在世界上有一席之地的企业。我们创办时提出要办中国的 IBM，其含义不仅是要成为这个行业里最有影响的最大的企业，而且它在体制上、组织上、机制上是现代化的。要做到这一点，必须克服中国传统文化的影响，这就需要组织创新和机制创新。

企业家的职责就是创新。创新不仅是技术创新、产品创新、新市场的开拓，也包括管理方式的创新和组织机制的创新。

这种组织创新，在中国传统文化的土壤里很难生长，基本上没有可能。这就需要吸收、引进西方文化。SOTEC 是个合资企业，跟外界有比较多的联系，一开始就吸引了一批知识、能力、眼光各方面素质都很优秀的人才，我们有条件首先从这里搞组织创新和机制创新。

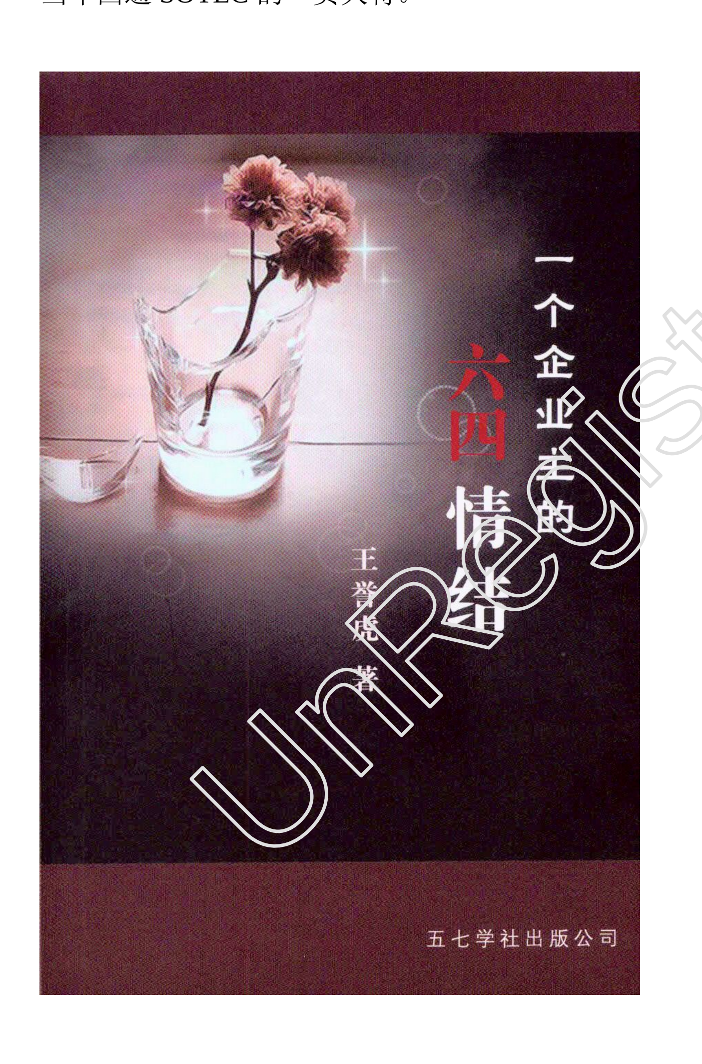
创新的过程是艰难的，和传统文化之间会有许多碰撞。《SOTEC 之声》要我为 SOTEC 周年写几句话，我说，四通要在国家的经济主活和政治生活中发挥独特的作用，SOTEC 要在四通发展的过程当中发挥独特的作用。

有人讲，现代社会有三大支柱，一个是信息技术，一个是民主政治，一个是市场经济。四通、SOTEC 正好是这三个集合的交。我们从事的是信息技术产业，我们是符合市场经济规范的

企业，而我们的观念最接受民主政治的规范。所以从这种意义上来讲，中国的希望在四通，四通的希望在 SOTEC。

我们正处在政治和经济形势发生急剧变化的时期。不管局势怎么发展，有一条大家要有信心，就是中国只会越变越好、越变越光明。这个潮流是不可阻挡的。我们不仅要把企业的事情办好，而且要有社会责任感。作为企业，我们是社会的稳定因素。我们最希望社会稳定，没有稳定，就没有我们的发展。社会不安定，我们会连饭都吃不上，因为我们捧的是泥饭碗。四通是一个企业，还应该是一个学校，培养新一代企业家的学校。大学的管理学院培养不出企业家，真正的企业家是在企业里培养的。

至今的中国企业界，四通子弟满天下。被认为在中国职业经理人中出类拔萃的李玉琢，就是当年四通 SOTEC 的一员大将。



我的 1989（19）亚视采访

在这场风暴过后，1989 年 8 月 17 日，全国各大报在主要版面都刊登了一篇为我“歌功颂德”的文章：《万润南搬起“石头”要砸谁》，其中提到一次采访：

“5 月 30 日，动乱高潮之际，万接见香港亚洲电视台记者谈话时就明确地说：‘政治民主要有强大的经济基础。社会稳定要有一批中产阶级。’‘中产阶级’云云，正是他们心目中的资产阶级。如何使‘中产阶级’大量涌现？万润南叛逃国外后，点得更透了：关键在解决‘产权关系问题’，‘就是财产所有权的问题，必须要明确的界定’。说白了，就是要否定社会主义公有制、呼唤资本主义私有制。”

“而要解决所有制问题，用万润南自己的话讲，‘这已经超出经济改革的领域，变成一个政治改革的问题。’同时，‘活跃的经济势力必然会有它的政治代表’。万润南除了自己充当这样的‘政治代表’以外，还组织了一个专门班子探讨、推行他的政治主张，这就是由曹思源牵头的‘四通社会发展研究所’。该所从开张之日起，就把引进西方资产阶级议会民主和修改宪法作为自己的重要课题。”

说实在，我至今都不认为自己说错了什么。另外，采访的准确日期是 5 月 29 日的下午 2 点，香港亚洲电视台的记者来公司采访，记忆中深刻的，是这样两个问题：一是问我对学运的看法，二是问我对政府做法的评论。下面是我回答这两个问题的原始记录：

记者：你们怎么看学生的行为？

万 ：我们是从学生时代过来的，对于学生的运动我是同情和支持的。他们希望政府清明，坚持改革，这反映了大多数人的意愿。这也是学生运动得到这么多人支持的根本原因。但是，民主和经济的建设是要从一点一滴做起的。要想一步到位是不可能的。政治民主要有很强的经济基础。没有整个经济发展为基础，政治上的民主是不可能真正实现的。……社会稳定要有一批中产阶段，他们有自己的事业，有自己的利益，他们不希望社会动乱。只有当这批人成为社会的多数的时候，社会稳定才能真正实现。日本战后的发展，南朝鲜、台湾的发展都经历过这个过程。这就是说，只有经济真正发达了，才能实现民主。另一方面，民主是昂贵的，要负担得起。包括这次运动，都是以很大的经济实力作为支持。民主本身也要有经济基础。对中国来讲最重要的是要埋头苦干，造就一批稳定的多数，多数人不赞成动乱，社会才能稳定。

记者：你对政府的做法有什么评论？

万 ：总的感觉是政府对群众的情绪反应慢了些。如果快点解决，有些问题处理起来就容易些。许多好的机会失去了，我不清楚里面的原因。群众要做的与政府想做的在根本上是一致的。正是考虑到这一点，我们试图来做一些交流沟通的工作，但实际上并没有太大的成效。我们在学生中做劝说工作，建议他们在一定的条件下撤出广场。要考虑到社会的承受能力，也要考虑到市民的承受能力。他们作为个人都承认我们的观点是对的，但他们没有能力把此变为行动。我们还做了另一方面的工作，就是呼吁政府按照宪法和党章的规定来解决问题。不要动武。我们自己感到这是尽了社会的责任。

在 8 月 17 日的那篇文章里，还提到这样一件事：

“四通”下边有个鹭岛公司，该公司又下辖一个华成托运服务公司。这个公司的头头就曾直接从天安门广场找来一名“工自联”常委和几名闹事的学生头头，当场付给 18000 元现金，一部无线电话，派给一辆解放牌卡车，并应允代印传单等等。条件只有一个：支持党内“改

革派”，反对党内“保守派”，倒李（鹏）保赵（紫阳）。他毫不掩饰地说：“我就是想用自己的观点去影响广大学生。”

我一直不知道此为何许人。最近读到焦国标先生的一篇文章，才知道他叫王誉虎。他还在香港出版了一本书：《一个企业主的六四情结》，其中对一些六四人物有一些独到的评论，例如批评我的一些做法是“弱智”，读了不禁莞尔。

附录：

王誉虎与“六四”人物

——《一个企业主的六四情结》读后

焦国标

1989 年“六四”镇压之后不久，北京中国军事博物馆搞了一个“平暴展览”。一进博物馆的大门，就能看见院子里摆着的那一辆白色轿车。这辆车的车主叫王誉虎，它可能是八九期间学生领袖们使用的唯一的“公务专车”，后来成为“平暴”的重要战果，当时全国各大报纸都发了照片。展览大厅里还陈列有从学生那里“缴获”的打印机、复印机、无绳电话和电脑，旁边放着说明标牌“四通公司王誉虎”，意味着这些什物是四通公司王誉虎提供给学生的。针对这次展览，各大报刊发了一篇长文《万润南搬起石头要砸谁》。文中写道：“四通下边有个鹭岛公司，该公司又下辖一个华成托运服务公司。这个公司的头头就曾直接从天安门广场找来一名‘工自联’常委和几名闹事的学生头头，当场付给 18000 元现金、一部无线电话，派给一辆解放牌卡车，并应允代印传单等等。”这个头头就是王誉虎。除此之外，在六四镇压前夕的 5 月下旬，王誉虎还派自己公司的卡车，5 天内往广场送去了八车食品。

就是这个王誉虎，日前在香港五七学社出版社出版了一本书，名曰《一个企业主的六四情结》，以相当大的篇幅重温了 22 年前发生在北京的那场惊心动魄的伟大事件，并以他自己的视角重现了那个特定时期的几位风云人物，如万润南、周永军、柴玲、王丹、韩东方等人。

“平暴展览”上虽然称“四通公司王誉虎”，实际上王誉虎的华成托运服务公司是万润南四通公司的子公司的子公司，他与万润南没有任何业务上的关系。但是王誉虎非常崇拜万润南，他在书中写道：“西装革履的万润南气度不凡，中上等个儿，面相富态，身体有些发福，谦和的举止下深藏着几分矜持自信。”“下海 5 年已是百万富翁的我，……尽管已腰缠万贯，可比起万润南来，我觉得自己就像个土财主、暴发户，不够品位。”王誉虎在书中两次引用万润南的长篇讲话，甚至把 1988 年 2 月 28 日万润南在北京市先进人物报告团首场报告会上洋洋万言的发言《我们的探索》作为附录收入书中。

但是对于万润南六四期间的许多做法，王誉虎很不认可。1989 年 5 月 22 日，万润南召集学生领袖，在北京国际饭店举行一个会议，王丹、柴玲都参加了这个会议。会上，万润南提出，学生撤离广场必须有先决条件：一是军队回去，我们回校；二是解除戒严；三是李鹏下台、邓小平光荣退休；四是赵紫阳复出，并建议学生回校后坚持校园斗争。对于万润南在此危机关头提出的这些条件，王誉虎极为失望，认为非常弱智，他写道：“我近乎崇拜的万润南怎

么会如此糊涂！对国情怎么如此一无所知！怎么会干这种与虎谋皮的傻事！”

王誉虎对周永军着墨较多。4 月 18 日晚上八九点钟，四五个学生被带进王誉虎的公司办公室。“其中一个叫周永军，中上等个头，儒雅帅气。”王誉虎简明扼要地表达了自己的三大意愿：一、希望学生见好就收，尽快撤离天安门广场回校复课；二、停止攻击邓小平、杨尚昆，学运的口号应规范为“坚持改革，反对倒退”、“政治改革应与经济改革同步”、“支持邓的改革开放，反官倒反腐败”等等；三是如果上述二条学生认同，王的公司可联合四通等民营企业给予资金、物质方面的赞助和支援。“周永军等几个学生耳语一番，同意回广场去商量”。

一个多小时以后，周永军带八九个大学生再次来见王誉虎。“会议室近 40 平米，学生们面对我坐在折叠靠背椅上。周永军要求看一眼营业执照。他的要求被满足。我推测周永军的经历非同一般。尔后得知，他是前政法大学学生会主席，是 4 月 22 日大会堂前 3 个下跪请愿的青年之一，现任工人自治联合会的宣传部长。其他同来的学生有清华的何亮、李玉奇、白立舜，北大的赵体国、赵爱学、陈留才，还有 2 个名字不详。”

王誉虎旁征博引讲道理，劝他们见好就收，保存力量。他的讲话取得了出人意料的效果，无一人质疑，也没有一人反对。大家纷纷表示回广场、回学校去做说服工作。有的同学说学生很穷，没钱打的士，为了串联提高效率，最好有专车。王誉虎马上表示：“这没问题，可以给你们一部轿车专用。我手头有 2 万多块钱现金，现在送给你们作活动经费，不过要由你们推举一人具体负责。”

几分钟酝酿，学生们推举何亮负责车的调度和钱的使用。王誉虎马上叫来向阳（公司员工、王誉虎的内弟）和司机刘登山，叮嘱他俩要 24 小时值班听何亮调配，接着从讲桌下的手提箱里拿出 2 万多元钱交给何亮。何亮与赵体国一齐清点钱数，然后说是 2 万 2 千元。何亮说应该写个收条。“我说不必了，我这笔钱是捐赠，只要是为了上述目标，钱怎么花由你们定！”又有几个学生说，天安门广场没有电话，最好有一部手机，串联沟通就方便多了，效率可以大大提高。王誉虎迟疑了一下，然后说：“这个问题可以考虑。你们今晚先回去分头作工作。如果有成果，后天晚上 9 点在这里碰头，活动经费如果不够我还可以追加。”

这时，一直沉默的周永军说：“天安门广场由高校绝食请愿团、首都高校学生对话代表团和北高联领导，我们都不是主要负责人。阎明复劝说后，他们已经同意停止绝食撤离广场，但大多数绝食同学不同意，最后就没撤离了。在这里开会的有几个是北大、清华学生自治会的头头，我在北京工人自治联合会负责宣传。我们只能分头去做大家的工作。我们大家尽力而为吧！”这次会议午夜零点之后才散会。

六四镇压后的 8 月份，已被收押在监的王誉虎还与周永军见了一面。8 月上旬一次放茅，是狱警 A 值班，王誉虎从厕所里出来，竟遇到正在甬道排队等候如厕的周永军。两人喜出望外，寒暄问候了几句。“不许说话！”狱警 A 煞有介事地喝斥着，似乎在给别人听，然后叫住王誉虎，低声问：“你们是同案吗？”“是。”过几天，又轮到狱警 A 值班放茅。王誉虎被提前叫出去，手持扫帚，被安排在厕所附近打扫甬道卫生。这时，周永军所在牢房的 20 多人奔向厕所。在厕所门口，狱警 A 示意周永军停住蹲下，王誉虎心领神会，马上凑过去蹲在周永军旁边急促地聊了起来。“因为我与周永军之间并没有触犯刑律的隐情，所以双方只用三言两语便让对方明白放心了。令周永军津津乐道的是，前些天公安局长和看守所长找他谈话，说有东南亚的政要要探视他，于是一而再、再而三地叮嘱告诫周永军如何应答，并许

诺周永军只要听话，事后一定从宽处理。当东南亚某政要如期探视并询问周永军时，周永军并未完全从命。公安局长自然不十分满意。”一次放茅只有 5 分钟，这次狱警 A 却给了 10 来分钟。王誉虎写道：“A 举重若轻、漫不经心地安排了（与周的）这次晤面。”

该著第 23 章是《说柴玲撤兵，告王丹快跑》。5 月 23 日傍晚时分，王誉虎和妻妹李兰敏一起，来到人山人海、沸沸扬扬的天安门广场。“我俩费劲地穿行在团团围坐的学生之间，不时地接受学生纠察的盘问，用了好长时间才摩肩擦踵地挤到了天安门广场指挥部。指挥部是用几个大帆布帐篷搭建的，周围用绳索圈起，有学生纠察把守。我向纠察说，有极其重要的消息向总指挥柴玲传达。学生纠察转身走 进帐篷内，一会儿领出一个 30 多岁自称柴玲的女人。

“我上下打量了一下这个女人：一口京腔，30 多岁，形象鄙俗，极像市井小贩。我毫不客气地说：‘你不是柴玲。我有重要消息一定要面告柴玲本人！’这个自称柴玲的女人用审视的目光端详我一会儿，很不情愿地说：‘好吧！’旋即钻进帐篷。

“几分钟功夫，真柴玲隔着围栏出现在我的面前。柴玲短发偏瘦，肤色微黑，面容清秀略显疲倦，得体简朴的学生装束，个子不高但精明强悍，有股盛气凌人的架势。

“我激动地说：你们胜利了，学生们胜利了！据可靠消息，昨晚政治局扩大会议决定，李鹏、杨尚昆下台，由万里、李先念接替，赵紫阳复出，还是总书记，地位稳固！戒严部队今天已后撤。你们占据广场已没有必要，应该配合赵紫阳尽快撤离广场。’我的话还未讲完，柴玲便冷冷地、强硬地说：‘赵紫阳上台下台是共产党内的事，跟我们学生没有任何关系！我们不会撤离广场！我们不怕戒严！我们要的是民主和自由，我们要用学生的鲜血唤醒人民的觉悟！’

“我目瞪口呆，未等我做出反应，柴玲毫无礼貌地转身走进帐篷。那个 30 多岁的市井女人轻蔑地瞪了我一眼也随后跟进。错愕的我竟呆站了几十秒钟，愤怒和失望骤然升腾起来：‘混蛋！完了，完了！学生被断送了！’我近乎咆哮地喊了几声。兰敏也愤愤不平地高声责骂道：‘真没想到，柴玲竟然是这么个东西！要用学生的鲜血唤起人民的觉悟？！这下子学生们可惨了！’我和兰敏跟来时一样费力地在静坐的学生人海中穿行，失望而又愤怒的我，面对这近 10 万来自天南地北的学生，一种恻隐之心油然而生。我除了愤怒、失望，还有一种无力回天、万般无奈的颓丧。当夜，我交待兰敏，从明天开始停止向广场的学生运送食品，恢复公司正常工作。”“我甚至怀疑柴玲是中共的卧底——以极左的面目把学运引上绝路。”

5 月 25 日晚间电视新闻报道，李鹏当天下午在中南海会见 3 国新任驻华大使，已有 26 个省市自治区致电中央拥护戒严令，万里今晨因身体不适飞抵上海治疗。“沉寂了五六天，千夫所指、万人唾骂的李鹏忽然亮相了。这是一个明显的信号。我马上意识到一切全完了，对学生的镇压已迫在眉睫！”“据台湾电视新闻报道，昨天邓小平在中央政治局扩大会议上态度强硬、一意孤行，拘捕了赵紫阳及其儿子等 40 人，38 军军长徐勤先因抗命被捕，卫星电视再度中断。我据此推断，血洗天安门邓意已决！”

26 日清晨，上午 10 点左右，王誉虎正在办公室处理业务，何亮领来几名大学生。何亮只介绍了其中一位：“这位是北大学生自治会的领导，姓王。他想与你沟通一下，交换一下意见。”王誉虎上下打量了一下这位学生领袖，“一米七多一点，瘦削、清秀，典型的大学生装束，

气质优雅但略显稚嫩（尔后在通缉令上发现是王丹）。几个学生簇拥着王丹，有些风风火火，似乎另有急事，没有落座。”

王丹说：“何亮他们已多次把您的观点和您对我们的支援告诉过我，我也同意您的意见。但是我的意见不被采纳，因为广场指挥部和高自联根据民主程序，少数服从多数。我们各高校代表通宵开会决定，依照毛主席的教导，依照五四青年运动的方向走与工农相结合的道路，派学生分头到工矿企业和农村去做宣传，发动群众……”

不等王丹说完，王誉虎便急切地说：“你们发动工农民众的思路是正确的，但为时已晚！昨晚新闻李鹏亮相，这是一个明显的信号，当局很快就要镇压你们了！你们的当务之急是撤离广场，头头们赶快逃走躲起来，赶快跑吧！”王誉虎边说边从上衣内侧兜里掏出一沓钱，数了数，然后交给王丹：“我没准备，这 1800 块你们拿去，赶快跑吧！我明天也离开北京。”

王丹他们本来就像还有急事，所以没再逗留，便匆匆离开了。“王丹给我的最深印象是真诚，其次是稚嫩，政治思想不成熟，这和中共的宣传教育密切相关。这也决定了他们对中共的本质认识不清，从而在策略考量上接连失误。”

只有何亮留下没走。“何亮老实本分，长得极象农村的纯朴青年，办事一丝不苟、认认真真。”何亮拿出一张收条，上面写着收到王誉虎捐款两万两千元，落款是何亮等 6 名北大、清华学生，外加政法大学前任学联主席周永军，日期是 89 年 5 月 26 日。何亮有些内疚地对王誉虎说：“无绳电话让其他学生拿去用了，我一时要不回来，这几天我抓紧追回来还给你。”“没关系，你们抓紧用，然后交给向阳就行了。你也赶快躲起来吧！回去再给高自联头头们做做工作，留给你们的时间不多了！祝你平安无事！”

王誉虎没有见过韩东方，是在狱中听同号犯人斜眼儿和驼背说的。因小偷小摸进来的斜眼儿告诉后来者王誉虎：对面的牢房里曾经关着著名笑星陈佩斯。听说陈佩斯因为“六四”时站在一个平板三轮车上发表演说被抓，后经其老爸与高层疏通，仅关押 10 多天就给放了。“斜眼儿还钦佩地竖起大拇指说，在厕所对面那个号，有个叫韩东方的爷们儿，那才是条汉子！就是不认罪，大喊大叫，绝食好几天，所长亲自出面说好话才罢休！那爷儿们的喊声楼道里都听得清。”驼背对王誉虎说：“韩东方真是条汉子。他说他是工人们选举出来的头头，是受工人的托付为工人服务、为工人办事的，只有功没有罪！与工人阶级对抗，镇压工人的才有罪！”王誉虎写道：“此次，韩东方这个名字牢牢铭记在我的心中。”

凭心而论，我个人认为王誉虎先生此书对柴玲措辞偏苛。“六四”是一个巨型历史事件，对其中的重要人物存在各种不同甚至相反的看法是非常正常的，只是我本人则只愿意把一切责任和罪过都归结到邓小平和李鹏身上，而学生，无论谁，都是好样的，我不忍说他们任何一个人一个不字。中国的一切罪恶，都是成年人、老年人犯下的；青年人无辜，我永远不想用成熟不够、厚黑不够、权谋不够、审时度势不够责备青年。我们可以责备黄花岗烈士不成熟吗？我们可以责备孙中山为什么自己不死或没死吗？



曹思源

我的 1989（20）血要热、头脑要冷、骨头要硬

5 月 30 日，就在香港亚洲电视台播放在四通的访谈节目的同一天，中央电视台和北京电视台在新闻联播节目中，四通再次榜上有名。上次是因为 4S 排版软件和中国印刷技术研究所之间的产权纠纷，这次是因为推动人大召开紧急会议被六名人大常委告了状。

5 月 25 日，香港《文汇报》刊登了"人大常委五十七人上书要求召开常委紧急会议"的消息之后，李鹏以中央政治局常委会的名义建议全国人大常委会党组对人大常委签名事件进行调查。结果，有高登榜、王厚德、宋汝棼、李琦、顾明、刘大年等六名常委在 5 月 30 日的新闻联播节目中发表声明，声称自己没有同意签名，是被 "盗用名义"，是四通社会发展所造谣，要求追究四通的法律责任。

5 月 31 日的早间新闻，又重播了 6 位常委的指控。当天的《人民日报》也刊登了这一新闻。

当年，CCTV 的新闻联播节目的是全国收视率最高的新闻节目。四通的广告就安排在这个节目之前，被称为黄金时段、价格不菲。5 月 31 日的新闻联播节目很有意思，从四通的形象广告开始，以四通被告状结束。

后来发生的事情，那篇为我评功摆好的文章是这样描述的：

5 月 25 日，香港《文汇报》在头版头条位置以"人大常委 57 人上书要求召开常委紧急会议"

的通栏大字标题，发表了综合消息，并强调指出："据悉，紧急会议的重点包括罢免李鹏。"

其后，知悉香港《文汇报》这条消息的一些人大常委委员，纷纷辟谣，并提出了严正抗议。"四通"内部也议论纷纷，许多员工表示怀疑和不满，插手签名活动的四通社会发展研究所也乱了阵脚。针对这个情况，5 月 31 日晚，万润南紧急召开了四通公司全体职工大会。会上。万态度强硬地重申："四通研究所就是四通集团公司的！"并就 5 月 30 日部分人大常委委员的指责，发表了 3 点意见："一是血要热，二头脑要冷，三是骨头要硬。"公开为他的同伙撑腰打气，要他们站稳反动立场，与党和政府顽固对抗到底。

"血要热、头脑要冷、骨头要硬"，确实是我当天所说，下面是我这次讲话的录音记录：

时间：1989 年 5 月 31 日，下午 5:00 - 6:00
地点：公司营业大厅

万：今天临时把全体职工召集在一起，就大家普遍关心的问题，做一些说明。因为这个公司是大家的心血创建的，有问题也是大家的问题。我有责任把发生的一些事情，以及我们对这些事情应该采取的态度，告诉大家。

昨天晚上，中央电视台、中央人民广播电台在新闻中都在比较显要的位置报道了这样一条新闻，六名人大常委告了我们的状。

这条新闻播出以后，社会反响很大。昨天晚上和今天一天，许多关心我们的人都纷纷来电话询问是怎么回事，公司里职工也很关心，议论纷纷。我们今天请四通社会发展研究所的曹思源同志来向大家做一个说明。

（曹思源宣读四通社会发展研究所的《严正声明》，今天的香港《文汇报》和《澳门日报》已发表了该声明。之后，全体职工报以热烈的掌声。）

万：有大家这样热烈的掌声，我看不需要再讲什么了。这个事情我们做得光明正大，堂堂正正。一个公民与人民代表联系，希望就当前人们关心的问题开会讨论，这没有什么错！

昨天我听到这个新闻后，马上给曹思源打了电话，讲了两点：第一，告诉他们不要为这件事背什么包袱，这个工作做得不错；第二，希望对那些发表声明的常委给予谅解，有人屈服于压力，是可以理解的。应该说，中国社会已经有了很大的进步。你想，五十七个委员，只有这么几个表示了一下有不同看法。当然，这个事情的来龙去脉，要说清楚。

《澳门日报》登了四通社会发展研究所的这个声明，还加了编者按语。其中有这样的话："作为一名人民代表，应该有富贵不能淫，贫贱不能移，威武不能屈的硬骨头精神。对于真理，应该服从，不能做随风摇摆的墙头草，更不能倒打一耙。对于历史——其中某一位是历史学家——应该有使命感，尤其是作为历史学家，更不能将历史任意拿捏，应当有史识、史才，而首先应该有史德。"

今天开这个会，一是给大家交个底；二是告诉大家没什么，要沉住气。一定不要外面没乱，自己先乱。外面是"动乱"，内部是"乱动"，这样就不好了。我在上次开会时讲，一、血要

热，二、头脑要冷。今天要加一句：三、骨头要硬。没有什么大不了。某种意义上来说，是帮四通做了一次很好的宣传。通过电视台，我们又成了全国的热点。前有 4S，后有签名事件。

我想，一个国家的公民与人民代表之间的联系被认为是非法或别有用心，那不就奇怪了吗？这其实是一些常识性的问题。在关键时刻，很重要的一条，我们要凝聚共识、同心同德、同舟共济。

当前，我们还是要坚守岗位，做好我们自己的事情。我们能不能安身立命，取决于我们在市场上做得怎么样，取决于我们的经营情况，因为我们是企业。

最近我们连续开了几次干部会，确定了目前要做的四件事情。

第一是促销，促进销售。这个月销售额只完成了 2,800 万，四、五月份我们连续两个月没有完成计划目标了，这个月大概只完成了计划的 70%。所以销售要抓紧，市场份额才是我们的身份。

第二、压仓，要压缩库存。原来的库存结构本身与销售规模的比例就有问题，在当前销售规模下降的情况下，库存结构就成为更突出的矛盾，要调整，要把库存降下来。

第三、节支，节约开支。要准备过一段紧日子。

第四、还贷，要把信贷规模降下来。

促销、压仓、节支、还贷，这是我们要关心的热点。

今天的《人民日报》很有意思，第二版发了指控四通社会发展研究所的六名常委的声明，旁边发了一则风马牛不相及的新闻：《瑞丽通讯，四通八达》，又在第五版发了一篇关于四通社会发展研究所成立经过的正面报导。

我说明一下，本来，四通公司和四通社会发展研究所都是独立的法人，我们可以撇清关系，甚至有人建议要作切割。但在这个时候，我要讲，我们就是有关系。最早，曹思源同志要办一个研究所，要独立于企业，它现在也是独立于企业的。但是，研究所是我们资助他办起来的，所以也叫四通。我们的许多要做的研究，比如民办企业的立法和保护问题，就委托他们做。这种时候我们不用回避这种关系，在困难的时候，我们更要互相支持。

最近，我参加了一个关于社会主义初级阶段的讨论会，会上有一种看法，认为社会主义国家的经济体制改革是要过市场关，政治体制改革要过民主关。这两个关是密切相关的。过不好市场关，民主关也过不好；过不了民主关，市场关也会有问题。最近之所以发生学运，主要是我们经济体制改革遇到了一些问题，很难再深入下去。这时候，许多人提出政治体制改革要配套进行，同步进行。我们作为企业，面临的是市场关，作为社会发展研究所，他们研究的是中国怎样过好民主关。这是两条战线，又是互相配合的。所以，我们之间就是这种唇齿相依的关系，不用隐晦什么。

今天就讲这些，大家有什么问题，我们下面再联系。

想知道当年四通被人大常委告状后的新闻效果吗？通过 CCTV 嚷这么一嗓子，全国人民都知道了，推动人大召开紧急会议这样的大好事，背后原来有四通的努力。民众用一种非常特殊的方式，来表达他们对四通的支持。6 月 1 日、2 日这两天，四通的营业大厅顾客爆满，创造了连续两个月萧条后的销售奇迹：

6 月 1 日，营业额 208 万元；
6 月 2 日，营业额 153 万元。

我们真应该套一句本山大叔的话："感谢领导、感谢 CCTV。"



左起：高新、侯德健、周舵、刘晓波

我的 1989（21）广场四君子

从 4 月中悼念胡耀邦逝世开始的学潮，至此已拖了一个半月。对朝野双方来说，都曾经有过机会，但都错过了。说服学生撤离广场的最后一次努力，是在 5 月 27 日的"首都各界联席会议"上，已经决定在 5 月 30 日举行最后一次大游行，然后全部撤出广场。

参加这次会议的学生领袖，在联席会议上举手同意了，但回到广场又变了卦。广场就像一个巨大的磁场，永远指向最激进的方向。要想改变磁场的方向，必须投身到广场的中心位置，才会有发言权，才可以有影响力，才能去踩刹车。我认为，这是刘晓波、周舵、高新、侯德健——后来他们被称为"天安门广场四君子"——宣布参加绝食的主要原因。

6 月 1 日下午，四君子在天安门广场发表了《绝食宣言》。

说起这四君子，倒有两个半与四通有关。周舵是四通综合计划部部长，高新是刚到四通上班的新员工。他原来是北师大的校刊编辑。有一次我到北师大演讲，北师大的校刊上整理发表了当时我和同学的对话，整整两大版。我对文字有一种特殊的敏感，觉得能把一场对话整理得条清理晰、不枝不蔓，得有相当的文字功力。立刻问：谁整理的？答以北师大的校刊编辑。我赞了一句：是个人才。后来周舵便招聘了这个人才。高新到四通报到后的第一份工作，就是跟着周舵到广场去绝食。

还有半个，就是刘晓波，他算是四通家属，因为他的妻妹在我办公室工作，而且他本人也是四通管理学院聘请的客座讲师。

刘晓波后来回忆说："5 月 27 日在社科院政治学所开过一个会，王丹、柴玲、封从德等都去了，大家都举手同意撤出广场，而且决定当天晚上由王丹、吾尔开希和柴玲他们召开新闻发布会宣布撤离广场。"

"但是，因为柴玲回广场后变卦，新闻发布会没有开成。"

"就这样，我决定去广场绝食。因为知识分子要用理智的声音说服学生，就必须拿出行动来学生才能信服，否则就没有控制广场的能力，就不能到广场的绝食指挥部去演讲，就不能影响学生。我们就是在这种情况下发起绝食。"

我相信，这是他们为了影响学生所作的最后的努力。

6 月 2 日，周舵向我递交了他的《辞职书》以及一封《致万总并公司全体同仁的公开信》，开始参加四君子绝食。周舵在公开信中提到"我们没有敌人！"而且说明"不要让仇恨和暴力毒化了我们的智慧和中国的民主化进程！"现在读起来，依然有意义。

6 月 3 日，北京电视台的新闻节目报道了他们在天安门广场绝食的消息，强调其中有两位是四通公司的员工。

6 月 4 日凌晨，终于开枪了。是四君子组织了广场最后的撤退，避免了更多的年轻生命遭杀戮。这是一件功德无量的善事。然而，他们却遭到了逮捕、关押、判刑……

就在开枪前的几个小时，我驱车巡视了天安门广场和整条长安街，从朝阳门、天安门、木樨地到三里河。我并不是刻意要亲赴现场，而是因为当晚我出席了在芬兰大使馆参加了举办的一场晚宴。6 月 9 日，我要随中国科技代表团去芬兰访问。6 月 3 日晚，芬兰大使在大使官邸举办酒会，算是为我们饯行。

我在赴宴的路上，途经天安门时，特地让司机小籍把车开慢些，绕广场转了一圈。广场上已经是破败凋零、偃旗息鼓，我明显地感觉到，学生们已经疲惫了，而且是疲惫到极点。也就是说，当局已经完全没有动武的必要，便可以达到"清场"的目的。

这正是我非常不原谅当局的一点：不适当地、过分地使用了不必要的暴力。如果是因为愚蠢，我无语。如果真的如传言所说，是为了"杀 20 万，保 20 年太平"，那就是故意杀人了，这

是犯罪，绝不能被原谅！

那天酒会的时间拖得很长，我离开大使官邸时，已近午夜。离开元老们决定的“清场”时间，只有一个多小时了。长安街上，除了军车和坦克，已经很少有其它的车辆。我的座车，一辆白色的丰田皇冠，孤零零地行驶在大街上，一片寂静，静得可怕……其实，我们并不孤单，因为我们车后一直有一辆黑车尾随。上了西三环北路，快到家了，小籍为了甩掉尾巴，机警地把车开进一条岔道，并熄灭了车灯。黑车从我们身边驶过，发现目标走丢了，居然掉过车身，在大街上逆行而来，当两车几乎面对面时，小籍突然打开了车的大灯。对峙了大约有一分钟，对方有点不情愿地离开了。我感觉到有一张大网，正在收紧。

是的，就是在 6 月 3 日上午，曹思源失踪了。他是在家门口被秘密绑架的，后来被送到了秦城监狱。

我刚睡下不久，又被电话铃声惊醒。是四通的一位员工，记忆中是条法部的刘亚军，在广场附近的现场，向我报告：开枪了！他让我听现场的一阵阵密集的枪声、一波波群众的呼喊。我从电话里能隐约听到他们喊的是：法西斯！法西斯！法西斯！

我欲哭无泪。



我和曹思源在周舵家作客

我的 1989（22）蛇口出境

长安街上枪声一响，我几乎彻夜未眠。铃声不断，不停有人来电话报告长安街沿途和天安门广场的消息，我默默地听，心里牵挂着广场上的同学，还有四君子……

6 月 4 日，是星期天，我和四通的主要干部都到公司来了，第一件事情，就是让各部门查询员工的安全。结果，OA 部报告，该部的王超同学今晨在长安街骑自行车时被子弹击中丧命。中枪的伤口在正面额头，戒严部队的结论：暴徒！据说他们当时的逻辑很简单：如果是背后中枪：被误伤的群众；如果是正面中枪：暴徒！

我即刻让李玉和 OA 部的戴铁牛去看望家属。王超同学是科学院子弟，他的父母，一对普通的知识分子，甚至来不及悲痛，而是处在一种极度的惊恐当中。因为儿子被定性为“暴徒”，不知道以后还要面临怎样的厄运。

我给张福森拨通了电话，极度愤怒地吼了一声：“怎么可以这样？！”

他在电话里语不成句：“……你，等一下……，等……”好像他们在开会，我就挂断了电话。据说，张福森后来很后悔，认为是因为他没有及时回答我的电话，所以导致我离京出走。其实，他完全不必自责，因为悲剧已经酿成，谁也改变不了什么了。

6 月 5 日下午，我在北坞村召集干部开会，决定暂停营业，并安排了主要干部在公司轮流值班。当晚，是李玉、李文俊和彭建伟值班。据李玉说，一晚上电话不断。

6 月 6 日上午，我在集团公司总裁办接待了海淀区的科委主任胡定淮，他思想开明，一直是四通的坚定支持者。他谈起自己 6 月 3 日夜间在西长安街的见闻，对当局的暴行和蠢行不停地摇头叹息。

这些天，我不断接到匿名电话，接听时就是一句话：“赶快走！你随时有危险！”从运动一开始去北大看大字报被拍照留念，到首都饭店彩虹厅的黑衣人高举录音机打招呼，到 6 月 3 日上午曹思源的失踪，到当天晚上和逆行的霸王车对峙，我很清楚自己已经在“有关部门”的监控之下，而且，他们马上就要下手了！

我一直困惑是谁给我打了这些报警电话。现在我有点想明白了，我认为正是监控、跟踪我的国保人员，只有他们最清楚我的处境，而且，他们已经得到了“下手”的指令，他们是在拖延时间，他们希望我能配合……

当时的民心、党心、军心，由此可见一斑。后来听曹思源讲他在秦城监狱的经历，他说自己很快就成为看守他的那些小战士的偶像。我可以想见他随时随地都可以理直气壮、慷慨激昂地演说的样子。那些战士对他说：“将来你出去了，就是大英雄；而我们，还是在这里继续当兵的……”还说：“我们这里关过四批人，没有一批是关对的。”

6 月 6 日 下午 2:00，田志强送我去机场飞广州。为了安全，我没有用自己的证件登机，而是用了储忠的工作证。储忠是我嫡亲的同胞兄弟，在当时那个年龄段，我们非常像，以至于公司里的员工都常把我们搞错。有一次，我坐在财务办公室的沙发上埋头看报表，一个四通的女孩子，记得叫杨君，叫着储忠的名字，过来亲昵地推了我一把。我一抬头，她花容失色：

“啊……对不起，万总！”

在上车去机场前，我把段永基、李文俊、储忠三个人叫到车上。我平静地对他们说：我可能要离开北京一段时间，先去南方看看。我不在北京期间，公司的大事由你们三位决定。老段管经营、文俊管常务、储忠管财务，我记得还正式给他们签署了一份授权书。

6 月 6 日晚，我抵达广州。广州四通的总经理甄衡祥来接机，他也是我清华的同届校友。当晚，他安排我入住广州的中国大酒店。

6 月 7 日，我离开广州到了深圳，下榻在蛇口的一家酒店。约了深大的罗征启校长来酒店会面，谈到这一段的风风雨雨，我们感慨万分。说起当局的暴行，我们痛心疾首。

我还把四通在南方的几员大将召到蛇口酒店，记得有沈国钧和殷克，殷克是专程从珠海赶过来的。我向他们通报了北京的情况，并告诉他们，明天我将离境去香港。

因为有 IDG 国际会议的邀请，所以我有现成的赴港签证。第二天，6 月 8 日清晨，我从蛇口坐第一班船到了香港。我没有其他六四人士离境时经历的那种惊心动魄，我的经历平淡、顺利得几乎有点 boring。也许，我特地避开罗湖海关，选择了相对冷清的蛇口海关，算是用了一点小小的心计。

实际上，国保的朋友们留给我的时间，这已经是最后一天了。6 月 9 日，正式的通缉令到了海关。当天凡是四通的普通员工，都在机场被截留、禁止出境。

当时有好几份通缉令。我列名的那份通缉令有七个人：严家祺、包遵信、陈一谘、万润南、苏晓康、陈子明、王军涛。我们的通缉令是“无控期”，也就是说，任何时间都有效、永远有效。

永远有多远？能有效到永远吗？

（全文完）